



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA/UFPB
Centro de Ciências Sociais Aplicadas/CCSA
Departamento de Administração/DA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO:
UM ESTUDO DE CASO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA PARAÍBA**

KÁTIA MONTEIRO DA SILVA

João Pessoa

2015

KÁTIA MONTEIRO DA SILVA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO:
UM ESTUDO DE CASO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA PARAÍBA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba/ UFPB.

Professor Orientador: Dr. Carlos Eduardo Cavalcante.

Coordenador do Curso: Dr^a. Helen Silva Gonçalves.

João Pessoa

2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S586a Silva, Kátia Monteiro da.

Avaliação de desempenho no setor público: um estudo de caso no Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba. / Kátia Monteiro da Silva. – João Pessoa: UFPB, 2015.
59f.:il

Orientador(a): Prof. Dr. Carlos Eduardo Cavalcante.
Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Avaliação de desempenho. 2. Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba. 3. Setor público. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

(2. ed.): 658(043.2)

Ao Professor Orientador **Dr. Carlos Eduardo Cavalcante**

Solicitamos examinar e emitir parecer no Trabalho de Curso da aluna:

KÁTIA MONTEIRO DA SILVA

João Pessoa, ____ de _____ de 2015.

Prof. Dr.

Coordenadora do SESA

Parecer do Professor Orientador:

Folha de Aprovação

KÁTIA MONTEIRO DA SILVA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO:
UM ESTUDO DE CASO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA PARAÍBA**

Trabalho de Curso Aprovado em: _____ de _____ de 2015.

Banca Examinadora

Prof. Dr.

Orientador

Prof. Dr.

Examinador

AGRADECIMENTOS

Ao meu grande Deus, por ter me concedido força, sabedoria e por sempre estar comigo nos momentos em que mais preciso.

Agradeço aos meus pais, Joaci e Marta pelo apoio e incentivo, e as minhas irmãs Raquel e Karla, pelo apoio e por sempre estarem incentivando os meus estudos.

Ao meu professor orientador, Carlos Eduardo, pelas correções, sugestões e orientações do meu trabalho. À banca examinadora pelas contribuições dadas ao meu trabalho.

Aos meus colegas de trabalho e a todos os servidores do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba que colaboraram com a pesquisa.

Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, e não há sucesso no que não se gerencia.

(William Edwards Deming)

RESUMO

SILVA, Kátia Monteiro da. **Avaliação de desempenho no setor público:** um estudo de caso no Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba. Orientador: Prof. Dr. Carlos Eduardo Cavalcante. João Pessoa: UFPB/DA, 2015. Relatório de Pesquisa. (Bacharelado em Administração).

O presente estudo tem como objetivo analisar a opinião dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba em relação à avaliação de desempenho no setor de trabalho e também as expectativas sobre a implantação de um sistema de gestão de desempenho. A avaliação de desempenho é um tema bastante importante, pois através dela é possível medir a capacidade dos funcionários, corrigir erros, avaliar os resultados obtidos, acompanhar o desenvolvimento, saber se os objetivos da empresa estão sendo atingidos e até mesmo encontrar soluções adequadas para os problemas da organização do setor. O trabalho se constituiu de pesquisa bibliográfica, descritiva e quantitativa. Para obtenção do *corpus*, foi aplicado questionário fechado com 19 questões aos servidores do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba, especificamente, nas nove diretorias desse órgão. Conforme os resultados dos dados obtidos na pesquisa, a maioria dos respondentes foi unânime concordando que a AD é um importante instrumento de crescimento e melhoria para o funcionário e para a organização, ou seja, os servidores têm conhecimento e compreendem bem a função da AD tanto para o setor público quanto para o privado. Ainda de acordo com os dados, os sujeitos da pesquisa apresentam-se como conscientes acerca da avaliação de desempenho. Apesar de não se constatar, de fato, a AD nesse órgão público, pôde-se verificar um processo de implantação para tal, com início previsto para janeiro do corrente ano.

Palavras chave: Avaliação de desempenho. Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba. Setor público. Servidores.

ABSTRACT

SILVA, Katia Monteiro da. **Performance measurement in the public sector**: a case study at the Court of the State of Paraíba. Advisor: Prof. Dr. Carlos Eduardo Cavalcante. Joao Pessoa: UFPB / DA, 2015. Research Report. (Bachelor of Management).

This study aims to analyze the opinion of the servers of Paraíba State Court of Justice in relation to performance evaluation in the labor sector and also expectations about the implementation of a performance management system. The performance evaluation is a very important topic, because through it is possible to measure the capacity of staff, correct errors, evaluate the results, monitor the development, whether the company's goals are being met and even find appropriate solutions to the problems of organization of the sector. The work consisted of literature, descriptive and quantitative research. To obtain the corpus, was closed questionnaire with 19 questions to the servers of the Court of the State of Paraíba, specifically in the nine directors of the organ. According to the results of the data obtained in the survey, most respondents was unanimous agreement that the AD is an important tool for growth and improvement for the employee and the organization, that is, the servers are aware and well understand the AD function both for the public sector and the private. Still according to the data, the study subjects are shown as conscious about the performance evaluation. Although not see, in fact, the AD in this public agency, we could verify a deployment process to do so, due to start in January of this year.

Keywords: Performance Evaluation. Court of Justice of the State of Paraíba. Public sector. Servers.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Conceituando a Avaliação de Desempenho (AD).....	14
2.2 Importância da Avaliação de Desempenho	16
2.3 Métodos da avaliação de desempenho	18
2.3.1 Relatórios	19
2.3.2 Escalas gráficas	19
2.3.3 Escolha forçada	19
2.3.4 Distribuição forçada	19
2.3.5 Avaliação por resultados	20
2.4 O Setor público	20
2.5 A Avaliação de Desempenho no setor público.	21
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	23
3.1 Tipo de estudo	23
3.2 Universo e amostra.....	24
3.3 Instrumentos de coleta de dados.....	25
3.4 Tratamento dos dados.....	26
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	27
4.1 Análise sobre a opinião e expectativas dos servidores em relação à AD	27
4.2 Análise das expectativas dos servidores em relação à implantação de um sistema de gestão de desempenho.....	38
REFERÊNCIAS	51
ANEXO.....	54

1 INTRODUÇÃO

Observa-se que muitas empresas têm buscado melhorias no que diz respeito à formação de seus profissionais, satisfação dos clientes e os resultados obtidos. A avaliação de desempenho, tema sobre o qual versa o presente trabalho e que apresentaremos mais detalhes ao longo deste texto, nesse sentido, considera-se como uma ferramenta das empresas a fim de verificar problemas e buscar possíveis soluções, mantendo ou, ainda, melhorando o nível de qualidade da empresa.

Segundo Lucena (1992) o grande desafio para as organizações é o desenvolvimento da qualificação e o potencial de seus trabalhadores para obter um bom desempenho, se comprometer para alcançar resultados excelentes, criando melhores condições à inovação, ao aprimoramento da qualidade, a troca de informações e etc.

De acordo com pesquisas sobre este tema (PEREIRA; LUCENA, 2013), sabe-se que a avaliação de Desempenho há tempo vem sendo mais utilizada em empresas privadas do que no setor público. Apesar de ser utilizada mais em empresa privada, as organizações públicas buscavam já a avaliação de desempenho. Entretanto, Gil (1994) afirma que, apenas após a segunda guerra mundial, as empresas públicas buscavam inserir princípios formais de avaliação de desempenho. O que antes não ocorria com o referido setor, pois, segundo Pereira e Lucena (2013), durante muito tempo não era preocupação dos órgãos públicos realizarem esse processo avaliativo, pois, acreditava-se que tinham “a impressão de dever cumprido ao apenas obedecer a suas obrigações legais, deixando na maioria das vezes de considerar aspectos gerenciais importantes para seu desenvolvimento e de toda a sociedade”. (idem, 2013, p. 106).

Contudo, tanto o setor público quanto o privado precisam de um planejamento organizacional adequado com avaliação sob diversos aspectos, inclusive humano, levando em consideração também que o setor público também trabalha em prol das pessoas e, por isso, deve oferecer serviços de qualidade e que gerem satisfação ao público atendido.

Silva (2004) aponta que a habilidade de uma empresa em observar e mensurar resultados é configura-se como algo essencial para a qualidade e, conseqüentemente, para o sucesso da gestão de qualquer instituição, seja ela pública ou privada. Assim, entende-se a avaliação de desempenho como um instrumento organizacional que possibilita buscar constantemente melhorias das instituições, conduzindo o gestor a realizar uma gestão mais competente e estratégica.

Conforme Juliano (2008), a avaliação de desempenho é um processo fundamentado em critérios objetivos com a finalidade de acompanhar se os funcionários estão alcançando suas metas e quanto eles cooperam para a consecução dos resultados da empresa em que trabalham. Corroborando tal ideia, Biulchi e Pauli (2012) afirmam também que “a avaliação de desempenho é um mecanismo que permite conhecer, medir, comparar e adequar o desempenho dos indivíduos de uma organização em relação àquilo que é esperado pela instituição.” (BIULCHI e PAULI, 2012, p. 3). Nesse sentido, em busca de investigar sobre o tema, este trabalho foi realizado no Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba, com intuito de identificar a percepção dos servidores em relação à avaliação de desempenho da referida instituição. Para tanto, a questão norteadora para este trabalho é a seguinte: Há, de fato, no Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba uma avaliação de desempenho? Assim, logo abaixo são apresentados o objetivo geral e os específicos os quais foram alvos desta investigação.

Para responder tal questionamento, traçou-se objetivos que pudessem, de alguma forma, trazer contribuições para a organização e para discussões que envolvem o tema estudado. Assim, como objetivo geral propõe-se identificar a opinião dos servidores sobre a avaliação de desempenho no âmbito público, a partir de análise no Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba. Como objetivos específicos, buscou-se verificar a existência do programa de avaliação dos funcionários do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba e descrever as expectativas dos servidores em relação à avaliação de desempenho no Tribunal de Justiça.

A escolha do tema, *à priori*, se deu devido à pesquisadora estagiar no órgão público no setor de Recursos Humanos, assim, a convivência diária no setor despertou a curiosidade em estudar o tema. Por se tratar de um órgão público, surgiu o interesse em analisar se, no Tribunal de Justiça, partindo do setor de RH, há algum tipo de avaliação e se há realmente a avaliação como um instrumento fundamental ou apenas é algo que permanece somente na teoria. Para Dalmau e Benetti (2009) a área de Recursos Humanos tem o seu objetivo central que é de gerir pessoas para que estas se desenvolvam, e consequentemente desenvolvam a empresa. O órgão escolhido para desenvolver a pesquisa é, exatamente, o Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba, tendo em vista que a missão deste órgão é concretizar a justiça, por meio de uma prestação jurisdicional acessível, célere e efetiva e ainda tem como visão, alcançar, até o ano de 2018, o grau de excelência na prestação de seus serviços e ser reconhecido pela sociedade como uma instituição confiável, acessível e justa, na garantia do exercício pleno da cidadania e promoção da paz social.¹

¹ Fonte: site do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba.

A avaliação de desempenho é um tema bastante relevante, pois através dela é possível medir a capacidade dos funcionários, corrigir erros, avaliar os resultados obtidos, acompanhar o desenvolvimento, saber se os objetivos da empresa estão sendo atingidos e até mesmo encontrar soluções adequadas para os problemas da organização do setor. Segundo Dalmau e Benetti (2009) A avaliação de desempenho serve como base para os demais processos de recursos humanos, como por exemplo, treinamento e desenvolvimento dos funcionários, “pois é medida em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento”. (DALMAU e BENETTI 2009 p.09). Deste modo, faz-se essencial que toda empresa tenha um método de avaliar o seu desempenho, pois assim terá base para ações futuras, em especial empresas do setor público, nas quais essa prática ainda não tem sido efetivada com sucesso, conforme se observou nos últimos estudos relacionados ao tema . De acordo com os estudos de Silva (2004) diz que a partir dos anos 70, buscou-se implantar sistemas de avaliação de desempenho atrelados ao sistema de remuneração ou desenvolvimento de carreiras do serviço público, porém não houve êxito.

Para que haja um ambiente em melhoria contínua é fundamental que as empresas façam avaliação, não somente quando ocorre algum problema com funcionários, mas para ter o controle dos resultados obtidos. Por isso, a avaliação também é considerada relevante, tanto para reconhecer um bom desempenho do servidor quanto para tomada de decisões no setor da empresa. Nesse sentido, este trabalho verificou a avaliação de desempenho de uma empresa do setor público, a fim de identificar sua efetividade. A pesquisa foi realizada no Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba. Tendo como foco as nove diretorias que fazem parte desse órgão; buscando identificar quais são as expectativas e opiniões dos servidores em relação à AD no âmbito público.

Este trabalho está dividido da seguinte forma: introdução, onde há apresentação do tema a ser discutido. O referencial teórico, em que se discute as ideias dos autores estudados que embasaram esta pesquisa; metodologia, apresentando o tipo, meio e caracterização da pesquisa. Análise e discussão dos dados, que divide em duas partes: análise sobre a opinião e expectativas dos servidores em relação à AD e análise das expectativas dos servidores em relação à implantação de um sistema de gestão de desempenho e, por fim as considerações finais, onde retoma-se as discussões delineadas, alcance dos objetivos, limitações e sugestões para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico são apresentados os conceitos de Avaliação de desempenho, bem como sua importância, seus métodos e por fim a avaliação no setor público.

2.1 Conceituando a Avaliação de Desempenho (AD)

A avaliação de desempenho é considerada por vários estudiosos como uma ferramenta das empresas a fim de verificar problemas e buscar possíveis soluções, mantendo ou, ainda, melhorando o nível de qualidade da empresa.

Segundo Lucena (1992), o grande desafio para as organizações é o desenvolvimento da qualificação e o potencial de seus trabalhadores para obter um bom desempenho, comprometer-se para alcançar resultados excelentes, criando melhores condições à inovação, ao aprimoramento da qualidade, a troca de informações, etc.

Conceituando o tema estudado, para Juliano (2008), a avaliação de desempenho é um método fundamentado em critérios objetivos, com a finalidade de acompanhar se os funcionários estão alcançando suas metas e quanto eles cooperam para a obtenção dos resultados da empresa em que trabalham. Em outras palavras, a avaliação de desempenho busca melhorar a empresa como todo através de diversos aspectos e processos, desde o acompanhamento dos funcionários em relação às suas atividades, levando em consideração seus talentos e competências, visando ao controle da empresa, de modo geral. Tachizawa et al, (2006).

Nessa mesma linha de pensamento, os autores Biulchi e Pauli (2012, p. 3) corroboram a ideia acima, quando apontam que “A avaliação de desempenho é um mecanismo que permite conhecer, medir, comparar, e adequar o desempenho dos indivíduos de uma organização em relação aquilo que é esperado pela instituição”. Ferramenta esta que permite avaliar o funcionário como também ter o controle e melhorar ou reconhecer o potencial/capacidade do trabalhador, através dos resultados obtidos através dessa avaliação. Mondlane ([s.d]) também concebe a avaliação de desempenho como ferramenta indispensável nas empresas, para ele “A avaliação de desempenho, uma das ferramentas mais poderosas para a organização manter e aumentar a produtividade facilita o cumprimento das metas estratégicas empresariais”. (MONDLANE, [s.d] p. 1). Portanto, a avaliação de desempenho para

Mondlane é vista como um instrumento poderoso de ação, objetivando o aumento e alcance das metas na empresa, tanto pública quanto privada.

De acordo com Almeida, et. al. (2004, p. 1193), ressalta-se a AD enquanto ferramenta, mas também enquanto metodologia aplicada para o desenvolvimento, não só da empresa, mas também pessoal, de cada trabalhador com foco no crescimento profissional e pessoal:

A avaliação de desempenho enquanto uma metodologia de diagnóstico e análise do desempenho individual e grupal dos membros da organização deve ter objetivo geral e principal, promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos, bem como uma maior produtividade e melhor desempenho organizacional.

Deste modo, os autores Juliano (2008) e Biulchi e Pauli (2012) concordam que a AD permite acompanhar, medir, conhecer, dentre outros, o desempenho dos funcionários com o intuito de saber se estes alcançam os objetivos da empresa e se realmente eles contribuem para os resultados que a organização espera de seus subordinados. Já para Almeida et. al. e Mondlane (2006), a AD além de ser uma ferramenta excelente que facilita cumprir objetivos e metas da organização, é também um modo de manter e obter maior produtividade, melhorando o desempenho organizacional.

No entanto, a avaliação de desempenho não pode ser considerada apenas como uma ferramenta excelente, mas também funciona como um medidor, de onde se busca parâmetros entre o desempenho real e aquele esperado pela empresa.

Assim, “A avaliação de desempenho é um mecanismo que busca conhecer e medir o desempenho dos indivíduos na organização, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos”. (LOTTA, 2002, p. 3) levando em consideração que as pessoas têm suas diferenças, cada um tem uma maneira de pensar, de agir, enfim, de se comportar.

De acordo com Cavalcanti (2014 p. 21,22):

Os gestores buscam durante o processo de Avaliação de Desempenho, bem como vários outros instrumentos gerenciais utilizados pelos profissionais de RH, fazer uma comparação entre comportamentos reais e comportamentos esperados, de forma a moldá-los em conformidade aos objetivos da organização.

Assim, pode-se confirmar o papel de grande relevância que possui a avaliação de desempenho, pois contribui significativamente para progresso da empresa e também para o desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados.

2.2 Importância da Avaliação de Desempenho

Conceituada a Avaliação de desempenho, anteriormente, nesse subitem são apresentados fatores relevantes da AD, ou seja, qual a sua importância para as empresas.

Segundo Tachizawa, et al (2006) “Avaliar cada pessoa da organização é importante porque interessa à sua administração poder contar com uma força de trabalho bem treinada e produtiva, que esteja à altura dos desafios enfrentados no dia a dia do mercado.” (TACHIZAWA, et. al 2006, p.208). Nesse sentido, observa-se que o autor considera essencial a avaliação individual, tanto quanto a avaliação de grupos, pois ambas podem trazer dados relevantes sobre a situação atual da empresa, pois “além de mostrar a importância do trabalho conjunto, permite que o gestor verifique a efetividade do fluxo interno do processo produtivo e a participação de cada um no produto final.” (TACHIZAWA, 2006, p. 210).

Desse modo, ressalta-se que a avaliação seja aplicada sob diversas condições (individual ou em grupo), não se restringindo a apenas uma delas, sendo, pois, o todo é que permitirá ao avaliador executar com maior profundidade o controle sobre a empresa.

Em relação ao modo de execução da AD, para Gil (2011) é essencial para a empresa obter um sistema de AD tecnicamente organizado, a fim de evitar problemas como, por exemplo, a avaliação ser realizada de modo superficial, do gerente em relação ao empregado. Para isso, Gil apresenta fatores importantes na aplicação da avaliação de desempenho, conforme o quadro 1 a seguir:

Quadro 1: fatores relevantes da AD

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir o grau de contribuição de cada funcionário para a empresa. ✓ Identificar os empregados que têm qualificação superior para a organização. ✓ Identificar em que medida os programas de treinamento têm contribuído para a melhora do desempenho dos empregados. ✓ Promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos funcionários. ✓ Obter subsídios para remuneração e promoção. ✓ Alcançar subsídios para a preparação de planos de ação para desempenhos insatisfatórios. |
|--|

✓ Obter subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos.

Fonte: adaptado de Gil (2011)

Por meio do quadro, verificam-se os fatores que são fundamentais para o desenvolvimento do funcionário e da empresa. Na execução da avaliação, tais fatores mencionados podem ser alcançados com facilidade, desde que o processo avaliativo seja bem realizado. Por isso, vale destacar que a AD precisa ser bem elaborada e aplicada por um profissional qualificado e que tenha conhecimento da empresa como um todo. Assim, Cavalcanti (2014, p. 63) aponta que “Compreender a importância da Avaliação de Desempenho, bem como saber executá-la no meio gerencial é um passo essencial para concretizar as mudanças ou manter os caminhos trilhados pela organização futuramente”.

Vale ressaltar que a AD é útil quando usada de maneira apropriada às características da empresa, levando em consideração os objetivos já determinados e ambiente adequado à sua prática. (Grillo, 1982). Em outras palavras, conhecer a organização a se aplicar a avaliação, torna-se necessário até para elaboração do método a ser utilizado nesse processo.

Ainda, o mesmo autor, Grillo (1982, p. 31) aponta que “Na administração pública, a avaliação pública tem oferecido resultado muito aquém da sua potencialidade, como elemento capaz de promover o desenvolvimento da organização e dos indivíduos do que a compõem.” Isso indica que a avaliação é um processo ainda utilizado em pequena escala, e que deve ser ampliado nas empresas, sobretudo no setor público, onde foi realizada essa pesquisa. No entanto, recentemente, tem crescido o número de organizações que aplicam a AD, embora ainda seja reduzida nos setores públicos, ela tem se tornado fundamental para melhoria contínua.

De acordo com os estudos de Mondlane (s.d), a avaliação de desempenho nas empresas tem conquistado mais espaço na atualidade. Segundo estudos realizados em pesquisa por esse autor, 76,92 % dos pesquisados trabalham na empresa que adotam avaliação. Assim, é necessário que as organizações façam a AD com eficiência e eficácia e não somente para constar que existe uma avaliação, ou seja, as avaliações devem ser bem elaboradas e devem trazer *feedback* aos funcionários. A avaliação permite identificar pontos fortes e fracos tanto do empregado quanto da empresa e por isso, as finalidades da AD são exatamente pontos que abrange ambas as partes.

A AD possui usos e finalidades, segundo Juliano (2008, p. 172):

- Proporcionar aos dirigentes a identificação de pontos fortes e fracos dos seus trabalhadores;
- Identificar aqueles trabalhadores que necessitam se atualizar ou se aperfeiçoar;
- Identificar qual é o grau de contribuição de cada trabalhador ou de um determinado setor nos resultados da organização;
- Constatar desempenhos superiores, descobrindo novos talentos na organização;
- Facilitar o acompanhamento, pelos trabalhadores, do seu próprio desempenho;
- Municar os trabalhadores com *feedback*;
- Servir de base para a execução dos planos de carreira, salários e participação dos resultados;
- Tornar dinâmico o planejamento da empresa;
- Melhorar o sistema de comunicação, por envolver os diferentes níveis hierárquicos da organização, criando o clima de diálogo objetivo e construtivo com base em critérios, eliminando a percepção de subjetividade, incerteza e injustiça na organização.

Os usos e finalidades da AD são metas a serem traçadas pelas organizações. A partir desses pontos, a empresa pode obter oportunidade de crescimento, reconhecimento de competência, melhorar o relacionamento entre chefe e subordinado e ainda poder controlar e acompanhar o andamento das atividades cotidianas.

Sendo assim, a avaliação de desempenho é um dos instrumentos mais eficazes que as empresas têm para avaliar e promover o desenvolvimento de suas habilidades, buscando cumprir sua missão e objetivos. (BIUCHI e PAULI 2012).

2.3 Métodos da avaliação de desempenho

São apresentados a seguir os métodos de avaliação de desempenho que são utilizadas por várias organizações, tanto pública, quanto privada.

2.3.1 Relatórios

Os relatórios instituem métodos mais simples de AD. É vantajosa, pois é rápida e prática, os relatórios favorecem a livre expressão e deixa documentada a opinião emitida. (GIL, 2011).

2.3.2 Escalas gráficas

O método das escalas gráficas consiste num formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os fatores que estão sendo avaliados e as colunas os graus de avaliação. Este método é o mais utilizado no Brasil. (GIL, 2011).

2.3.3 Escolha forçada

O método da escolha forçada avalia o desempenho dos subordinados mediante a escolha de frases que descrevem seu desempenho individual. Os formulários são organizados em blocos de duas ou quatro frases. Em cada bloco, ele deverá obrigatoriamente escolher uma ou duas que melhor se adequa ao desempenho do funcionário avaliado. A escolha forçada é considerada como um método que proporciona resultados bastante confiáveis, principalmente porque reduz a influência da subjetividade do avaliador. (GIL, 2011).

2.3.4 Distribuição forçada

O método da distribuição forçada consiste em posicionar os funcionários de determinada categoria em grupos e avaliá-los conforme determinado padrão. Se o grupo a ser avaliado tiver 10 elementos, por exemplo, um será analisado como inferiores, dois como médios inferiores, quatro como médios, dois como médios superiores e um como superior. (GIL, 2011).

2.3.5 Avaliação por resultados

A avaliação por resultados requer a negociação do desempenho, que é feita conjuntamente pela chefia e o subordinado. A partir dessa negociação definem-se os padrões de desempenho, ou seja, o quanto é esperado, qual o nível de qualidade desejado e quais os prazos para apresentar resultados. A avaliação por resultados é de natureza qualitativa. Estabelece, porém, a elaboração de formulários para subsídio as ações concernentes à avaliação de desempenho do empregado e sua capacitação profissional. (GIL, 2011).

No entanto, não é um método muito utilizado, pois pode causar subjetividade nos resultados.

2.4 O Setor público

A Administração Pública, segundo Arezzo (1999, apud, Santos e Vieira 2008, p.7) “compreende o conjunto de atividades diretamente relacionadas com a execução de tarefas ou incumbências consideradas de interesse público, ou comum, numa coletividade ou organização estatal”.

O setor público está ligado por vários elementos que se une a fim de se formar um todo eficaz, no que diz respeito ao seu dever com a população. Dentre esses elementos, temos os poderes da administração pública, bem como os deveres administrativos. Na verdade, há uma ligação intrínseca entre esses dois termos, ou seja, um não exclui o outro. Pelo contrário, é necessário que estes estejam cada vez mais ligados, para que o Estado cumpra sua função social diante das suas obrigações com o povo. Dentre os deveres, tem-se: dever agir, o dever da eficiência e o dever da probidade. E dentre os poderes temos: o poder de polícia, o poder vinculado, o poder discricionário, o poder hierárquico, o poder disciplinar e o poder regulamentar. É função do Estado à execução dos poderes acima citados, entretanto, a fim de evitar abusos em relação a estes também se faz necessário que estes poderes venham acompanhados de deveres. Havendo assim equilíbrio e eficiência na administração pública.

Ainda em relação ao setor público, para Santos E Vieira (2008, p. 7),

As atividades de Administração Pública envolvem um grande conjunto de ações que podem ser assim caracterizadas: atividades relacionadas com o

poder de decisão e comando, envolvendo as funções de planejamento, direção, organização, controle e coordenação; atividades de apoio à ação governamental, abrangendo aquelas voltadas às práticas administrativas convencionais como: finanças, pessoal, material, patrimônio e serviços gerais (portaria e zeladoria, comunicações administrativas, transportes, segurança); atividades relacionadas com o alcance dos objetivos públicos, e que compõem as políticas públicas econômicas e sociais. Essas atividades constituem a razão da existência da administração pública, visto que, através delas ocorre a prestação de serviços à sociedade.

Nesse sentido, observa-se que o setor público tem a responsabilidade maior com a população, e é onde a AD pode intervir com maior intensidade, buscando a melhoria para oferecer ao público um serviço de qualidade.

2.5 A Avaliação de Desempenho no setor público.

Mesmo com o crescimento recente da AD nas empresas, os órgãos públicos ainda são limitados quanto à avaliação de desempenho, pois o setor lida por um processo de implantação, e ainda apresenta dificuldades e resistência de algumas organizações públicas governamentais. (BIUCHI e PAULI, 2012).

Segundo Tomio e Ramos [s.d] é difícil avaliar o desempenho dos indivíduos em seu cargo, e ainda mais complexo no serviço público, pois sempre houve influência política nos órgãos e setores públicos.

No entanto, Biulchi e Pauli (2012, p. 131)

É necessário que os órgãos públicos adaptem o mais breve possível a realidade pública aos paradigmas administrativos privados, em busca da qualidade dos serviços prestados, da eficiência, eficácia, efetividade e de baixos custos de suas atividades.

Para melhoria no trabalho no setor público, tanto das atividades e competências dos empregados e quanto da própria empresa, faz-se necessário a implantação da AD.

(Bessa, 2011, p. 28),

As organizações contemporâneas com visão de futuro, sendo públicas ou privadas, precisam compreender o papel fundamental do capital humano no desenvolvimento organizacional e começar a procurar adotar estratégias voltadas a valorização de seus funcionários.

Em relação a isso, Santos E Vieira (2008), questionam quais mudanças podem ocorrer na administração pública quando há avaliação de desempenho. Para ele, “É a força de trabalho que deverá estar apta a promover as mudanças no ambiente institucional, o que requer esforço permanente de readaptação e de assimilação de novos conhecimentos.” (SANTOS e VIEIRA, 2008, p.2) Esses elementos têm implicação nas mudanças e desempenho que podem contribuir para o sucesso das empresas, sobretudo as do setor público.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste tópico são abordados os tipos, instrumentos de coleta de dados, bem como a, natureza e método de pesquisa que foram utilizados para desenvolver este trabalho. Segundo Gil (1996), a pesquisa tem início num tipo de problema, responde às necessidades de determinado fenômeno, levanta hipóteses, podendo a pesquisa invalidar ou ratificar as mesmas. E ainda, segundo o mesmo autor, “a pesquisa tem importância fundamental no campo das ciências sociais, principalmente na obtenção de soluções para problemas coletivos”. (GIL, 1996, p.16)

3.1 Tipo de estudo

O trabalho se constituiu de pesquisa bibliográfica, ou seja, de fonte secundária, cujo estudo é feito com base em pesquisas em livros, artigos, dissertações e internet, ou seja, conteúdo acessível ao público em geral. Segundo Vergara (2003), em relação ao tipo de pesquisa, ele ressalta que existem dois critérios básicos: quantos aos fins e quanto aos procedimentos.

Quanto aos fins da pesquisa, o presente trabalho foi de caráter descritivo, “Que tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL 1991, P. 46). E ainda contribuindo essa ideia, Gressler (2004, p.54) diz que:

A pesquisa descritiva é usada para descrever fenômenos existentes, situações presentes e eventos, identificar problemas e justificar condições, comparar e avaliar o que os outros estão desenvolvendo em situações e problemas similares, visando aclarar situações para futuros planos e decisões.

Deste modo, escolheu-se esse tipo de estudo exatamente pela possibilidade de descrever e identificar a percepção dos servidores do Tribunal de Justiça da Paraíba no que diz respeito à avaliação de desempenho.

Em relação aos procedimentos, o presente trabalho foi realizado por meio de um estudo de caso. Para Roesch (2010, p. 201), o estudo de caso, “Permite o estudo de

fenômenos em profundidade dentro de seu contexto, é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos”. Assim, verifica-se, dentre as possibilidades de procedimentos, o estudo de caso como uma forma de melhor compreender os fenômenos dentro do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba, tendo em vista a abrangência do tema, como a AD.

Em relação à abordagem, optou-se pela pesquisa quantitativa. A pesquisa quantitativa é caracterizada por “gerar medidas precisas e confiáveis que permitam uma análise estatística” (MORESI, 2003 p. 64)

Como foi dito anteriormente, esses são os tipos de pesquisa que foram utilizados para o qual a pesquisa foi realizada.

3.2 Universo e amostra

O universo segundo Marconi e Lakatos (1996, p. 37) “é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum.

A amostra segundo Marconi e Lakatos (2012, p.112) “é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”.

Ainda segundo os autores (1996), existem duas divisões no processo de amostragem: a probabilista e a não- probabilista. A amostragem probabilista tem como característica principal é submeter a tratamento estatístico, “que permite compensar erros amostrais e outros aspectos relevantes para a representatividade e significância da amostra”. (MARCONI e LAKATOS, 1996, p. 38). A não probabilista não faz uso de formas aleatórias de seleção, ou seja, não podem ser objeto de tratamento estatístico. Marconi e Lakatos (1996).

Esta pesquisa foi não probabilística. A amostra foi por acessibilidade ou por conveniência, segundo Gil (2012, p. 94),

Constitui o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem. Por isso mesmo é destituída de qualquer rigor estatístico. O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam de alguma forma, representar o universo. Aplica-se este tipo de amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos, onde não é requerido elevado nível de precisão.

O questionário foi aplicado aos servidores do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba, especificamente, nas nove diretorias desse órgão.

3.3 Instrumentos de coleta de dados

Observação direta extensiva realiza-se através do questionário, do formulário, de medidas de opinião e atitudes e de técnicas mercadológicas. (MARCONI e LAKATOS, 1996, p.88).

O instrumento para coleta de dados da presente pesquisa foi questionário. As questões foram aplicadas aos funcionários do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba.

O questionário é um grande aliado em pesquisas de um modo geral, através dele é possível coletar informações importantes para análise de dados, além disso, pode ser entregue em data e período combinados, diferente da entrevista, que demanda disponibilidade e tempo para aplicar e transcrever falas dos sujeitos. Para Marconi e Lakatos (1996, p. 88):

Questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador, depois de preenchido, o pesquisador devolve-o do mesmo modo.

Segundo Marconi e Lakatos (1996, p. 89), o questionário apresenta vantagens e desvantagens, que serão apresentados a seguir:

Vantagens: Economiza tempo, viagens e obtém grande número de dados; atinge maior número de pessoas simultaneamente; abrange uma área geográfica mais ampla; economiza pessoal, tanto em adestramento quanto em trabalho de campo; obtém respostas mais rápidas e mais precisas; há maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato; há mais segurança, pelo fato de as pessoas não serem identificadas; há menos risco de distorção, pela não influência do pesquisador; há mais tempo para responder e em hora mais favorável; há mais uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento; obtém respostas que materialmente seriam inacessíveis.

Desvantagens: percentagem pequena dos questionários que voltam; grande número de perguntas sem respostas; não pode ser aplicado a pessoas analfabetas; impossibilidade de ajudar o informante em questões mal compreendidas; a dificuldade de compreensão, por parte

dos informantes, leva a uma uniformidade aparente; na leitura de todas as perguntas, antes de respondê-las, pode uma questão influenciar a outra; a devolução tardia prejudica o calendário ou sua utilização; o desconhecimento das circunstâncias em que foram preenchidos torna difícil o controle e a verificação; nem sempre é o escolhido quem responde ao questionário, invalidando, portanto, as questões; exige um universo mais homogêneo.

Deste modo, para melhor realização da pesquisa, através do questionário, conforme mencionamos anteriormente foram colhidos informações das nove diretorias do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba.

3.4 Tratamento dos dados

Os dados foram tratados quantitativamente através de uma estatística descritiva simples usando a percentagem como comparação de frequência, média e desvio- padrão.

A comparação por frequência conforme Gil (1996) é necessário transformar os valores absolutos em relativos. Trabalhar com cifras grandes atrapalham a compreensão e a comparação das mesmas. “Por isso, é comum utilizar expressões em relação a certas grandezas no tempo. São elas: razão, proporção, percentagem e taxa”. (GIL, 1996, p. 162).

Para Gil (1996, p. 141) a média, “é a medida de posição mais usada nos procedimentos estatísticos. A média de uma distribuição equivale a média aritmética”.

O desvio padrão segundo Gil (1996, p. 159) é a medida de variabilidade de mais larga aplicação nos trabalhos estatísticos.

Foram analisados os resultados obtidos através do questionário aplicado.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta parte do trabalho monográfico, é priorizado o processo de análise dos dados coletados. O *locus* investigativo da pesquisa foi o Tribunal de Justiça da Paraíba. Para composição do corpus, nessa pesquisa, foi aplicado questionário fechado com 19 questões. O referido questionário foi aplicado nas nove diretorias que compõem o Tribunal de Justiça da Paraíba, a fim de que se pudesse obter respostas mais equilibradas em relação ao foco investigativo.

Para melhor organização dos dados, priorizou-se dois enfoques distintos. Para tanto, o questionário foi dividido em duas partes: a 1ª parte versa sobre as expectativas dos servidores em relação à avaliação de desempenho no setor público, onde há 11 questões; e a 2ª parte, investiga a opinião dos respondentes sobre implantação de um sistema de gestão de desempenho, em que há 8 questões. Deste modo, conforme menciona-se, foi aplicado o questionário nas nove diretorias do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba.

Conforme refere-se na introdução deste trabalho, o questionário foi aplicado com objetivo de identificar o posicionamento e as expectativas dos servidores em relação à avaliação de desempenho no setor público. Como resultado panorâmico, obteve-se um total de 33 respondentes, cada diretoria com 3 a 4 respondentes.

A seguir são apresentados os resultados de modo mais detalhado conforme as categorias de análise mencionadas.

4.1 Análise sobre a opinião e expectativas dos servidores em relação à AD

De modo geral, observa-se que, apesar da avaliação de desempenho ser mais utilizada em empresas privadas, tanto o setor público quanto o privado precisam de um planejamento organizacional adequado, levando em consideração também que o setor público trabalha em prol das pessoas e, por isso, deve prestar serviços de qualidade.

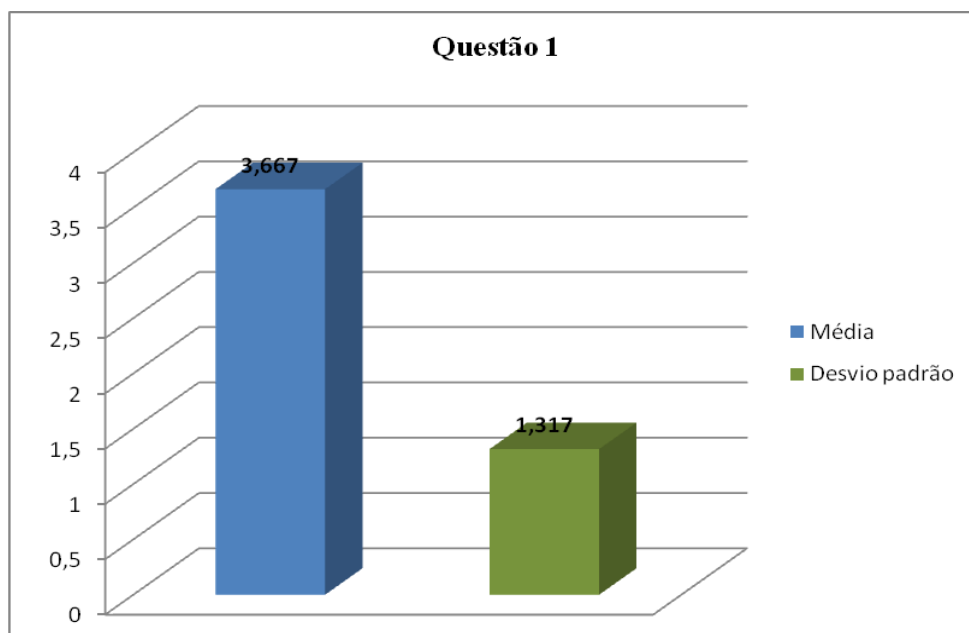
Nesta primeira parte de análise do questionário se refere à opinião dos servidores em relação à avaliação de desempenho. Conforme foi mencionado acima, essa parte é composta de 11 questões de múltipla escolha, as quais investigam as expectativas e opiniões dos respondentes.

Para sistematização e categorização dos dados obtidos através das respostas dos servidores, priorizou-se uma escala de 5 a 1, respectivamente, concordo totalmente, concordo, nem concordo e nem discordo, discordo e discordo totalmente.

Nesta primeira questão, buscou-se identificar as expectativas dos servidores em relação à avaliação de desempenho no setor privado, questionando se deve ocorrer a AD nesse tipo de empresa ou não. Apesar de o tema estar voltado para o setor público, buscou-se saber se os servidores têm conhecimento da avaliação no setor privado, pois a AD é fundamental tanto na empresa pública quanto na privada.

Segundo os dados coletados para referida pesquisa, obteve-se os seguintes resultados: a média 3,667 e desvio padrão dessa média é 1,317, apresentando leve homogeneidade na resposta. Em outras palavras, a maior parte dos servidores concordou que deve ocorrer a AD nas empresas privadas. Conforme o gráfico:

Gráfico 1: Avaliação de desempenho em organizações privadas.



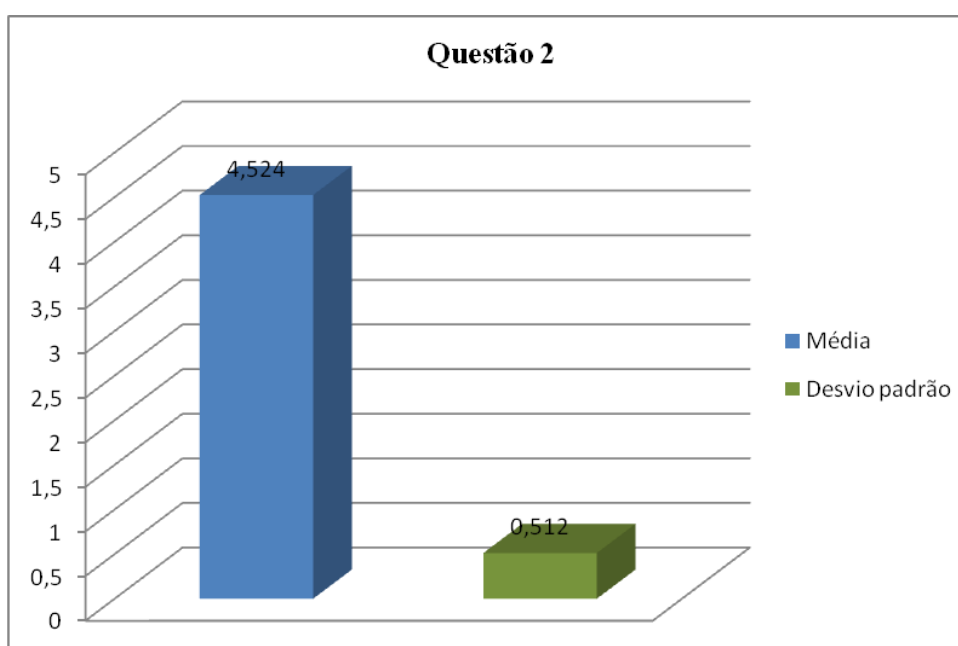
Fonte: Elaboração própria, 2015.

No gráfico anterior é possível verificar certa unanimidade nas respostas quanto à importância da AD no setor privado. Os servidores enxergam o processo de avaliação como um elemento importante no setor questionado, no caso o privado. Isso corrobora a ideia de Tachizawa, et al (2006), quando afirma que é indispensável que a empresa seja produtiva e

tenha seus funcionários bem capacitados, contribuindo para que estejam ao nível da concorrência do mercado.

Quando questionou-se se a AD coopera para o autoconhecimento da instituição, obteve-se média 4,5 e desvio padrão 0,5, ou seja, na opinião dos servidores questionados, a AD coopera com o autoconhecimento da empresa, pois, a avaliação permite identificar pontos fortes e fracos tanto do empregado quanto da empresa. Verifica-se isso no gráfico 2.

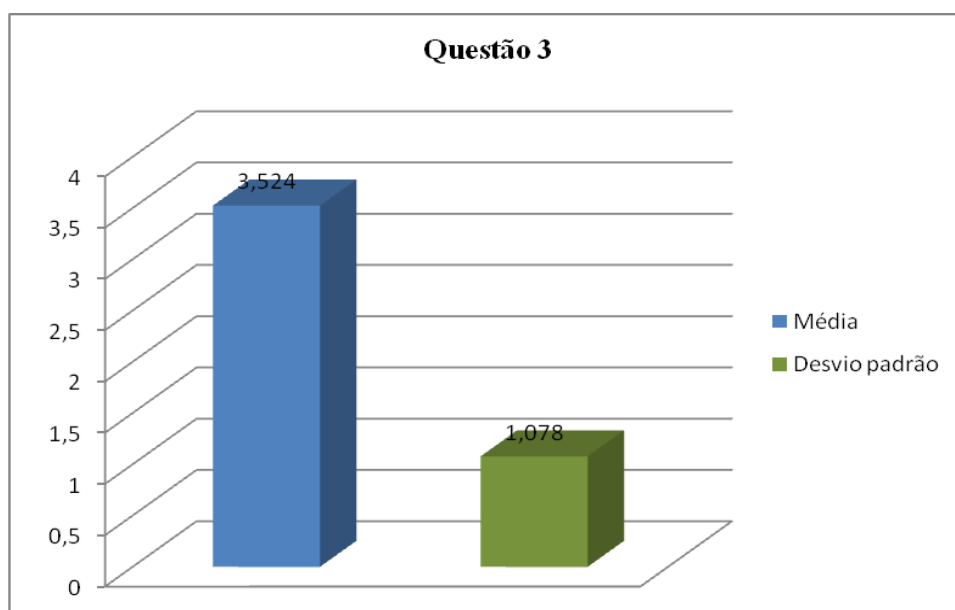
Gráfico 2: Contribuição da AD para o autoconhecimento da instituição.



Fonte: Elaboração própria, 2015.

Conforme Juliano (2008, p. 172), a finalidade da AD pode, “Proporcionar aos dirigentes a identificação de pontos fortes e fracos dos seus trabalhadores”, isto é, os servidores compreendem que os objetivos estratégicos podem ser relevantes para atingir melhores resultados.

Quanto à organização pública, a questão três, onde foi questionado se nas organizações públicas, as avaliações de desempenho devem estar dirigidas para as competências individuais, na opinião dos funcionários, houve concordância que a AD devem estar direcionada para as competências individuais. Obtendo-se média 3,5 e desvio padrão de 1,07, conforme mostra o gráfico 3:

Gráfico 3: Avaliação de desempenho dirigidas para as competências individuais.

Fonte: Elaboração própria, 2015.

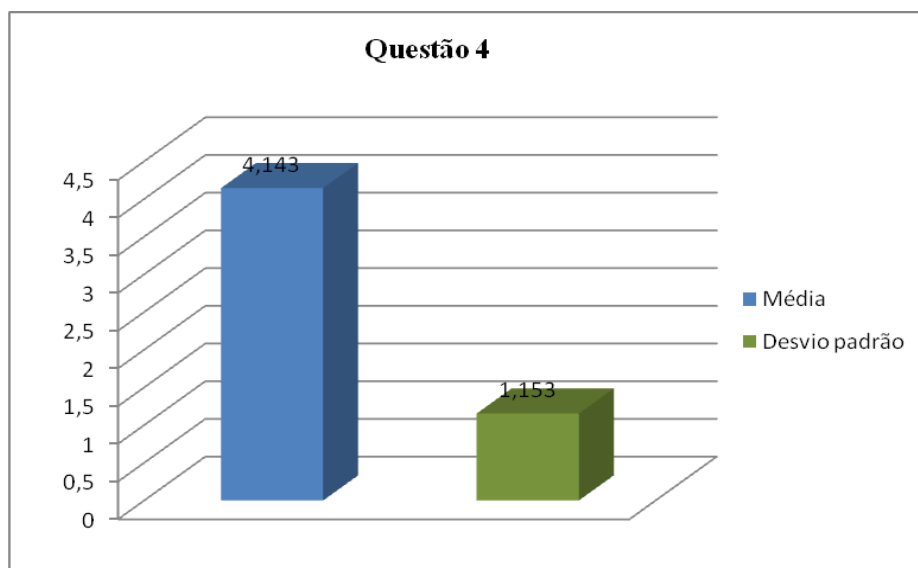
Diante desse resultado obtido, podemos ver a importância da avaliação de desempenho direcionada para as competências individuais, pois, de acordo com Almeida, et. al. (2004), ressalta-se a AD como ferramenta, mas também como metodologia aplicada para o desenvolvimento, não somente da empresa, mas também pessoal, de cada trabalhador com enfoque no desenvolvimento profissional e pessoal.

É fundamental que a organização tenha uma avaliação direcionada para as competências individuais, em outras palavras, a AD, acompanha, mede, conhece o desempenho dos trabalhadores com a intenção de saber se estes alcançam os objetivos da empresa e se realmente eles contribuem para os resultados que a organização espera de seus empregados. (BIULCHI; PAULI, 2012).

Segundo dados dos entrevistados, na questão 4, que questiona se a AD deve ocorrer também no setor público, a maioria concorda que deve ocorrer a AD nos órgãos públicos sim, conforme resultados, obteve-se média 4,1 e desvio padrão de 1,15..

Deste modo, faz-se necessário que os servidores tenham conhecimento de que há uma AD e que esta deve ser vista por todos como um método utilizado de forma simples e clara. O que não se constata no TJ da Paraíba, pois até o presente momento não há uma avaliação de desempenho dos servidores nesse órgão. Segue o gráfico 4:

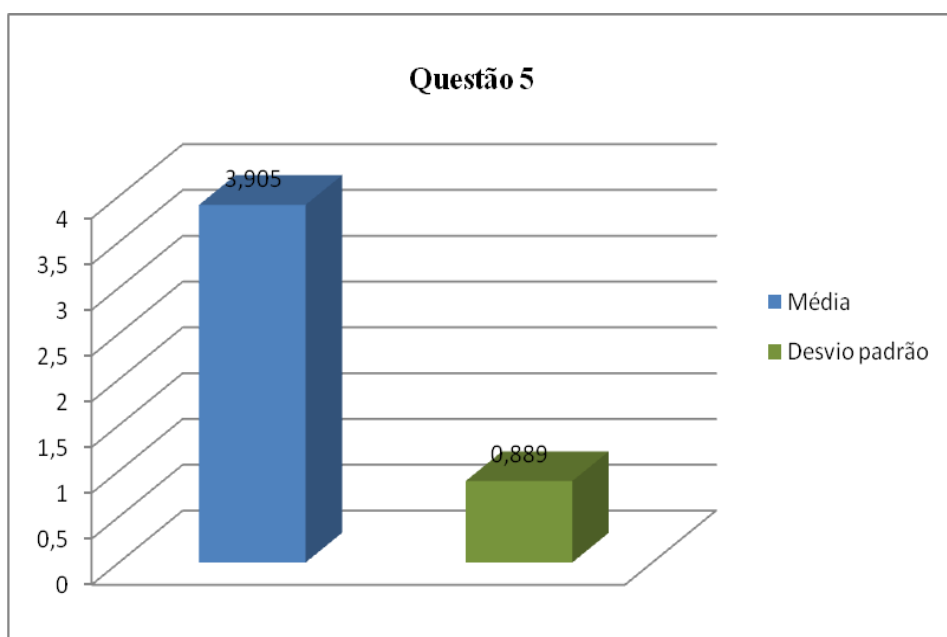
Gráfico 4: A avaliação de desempenho nas organizações públicas.



Fonte: Elaboração própria, 2015.

No que diz respeito à função da AD enquanto aferição das metas e objetivos traçados, conforme questão 5, obteve-se a Média 3,9 e desvio padrão de 0,88, segue gráfico 5, foi possível perceber que a maior parte dos funcionários consideram relevante, concordando que a função da AD é fazer esse tipo de operação. Conforme Mondlane [s.d], a AD serve como instrumento para alcançar os objetivos propostos à empresa. Assim, se torna essencial que a avaliação de desempenho seja implantada também nos diversos setores públicos.

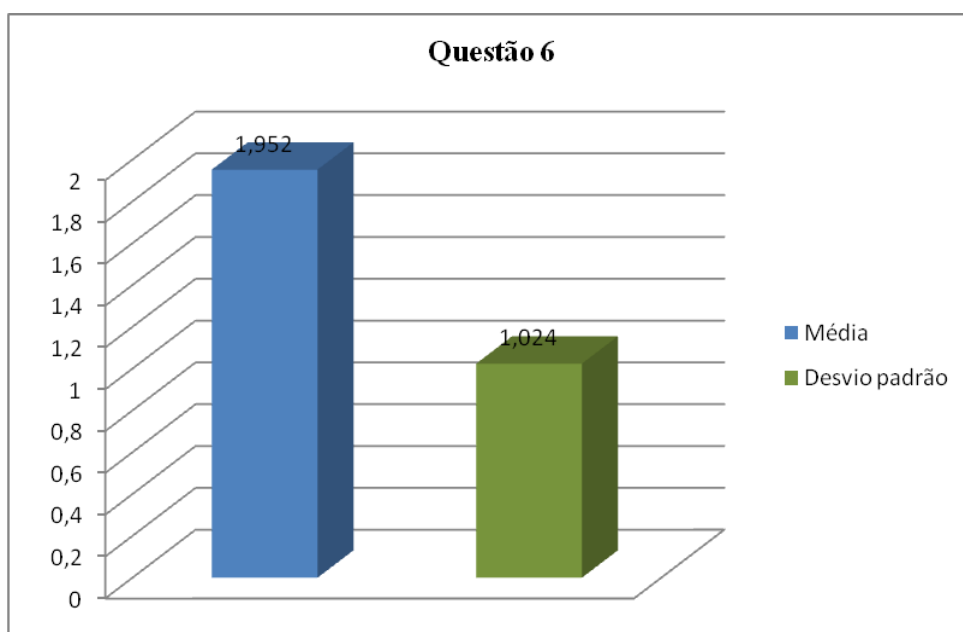
Gráfico 5: A AD deve objetivar a aferição das metas e objetivos traçados.



Fonte: Elaboração própria, 2015.

Em relação aos servidores em estágio probatório, conforme se discute na questão 6, os entrevistados foram unânicos, ou seja, discordaram em que a AD deve contemplar somente a esses servidores, pois, a avaliação de desempenho deverá alcançar a todos os trabalhadores do Tribunal de Justiça. De acordo com os resultados obtidos, chegou-se à média de 1,95 e desvio padrão de 1,02. Tachizawa (2006) e Gil (2011) apontam a importância em se considerar cada indivíduo no processo de avaliação, pois além de se poder contar com a força de trabalho de cada funcionário é possível, mediante a AD, “definir o grau de contribuição de cada funcionário para a empresa” (GIL, 2011). Segue gráfico 6.

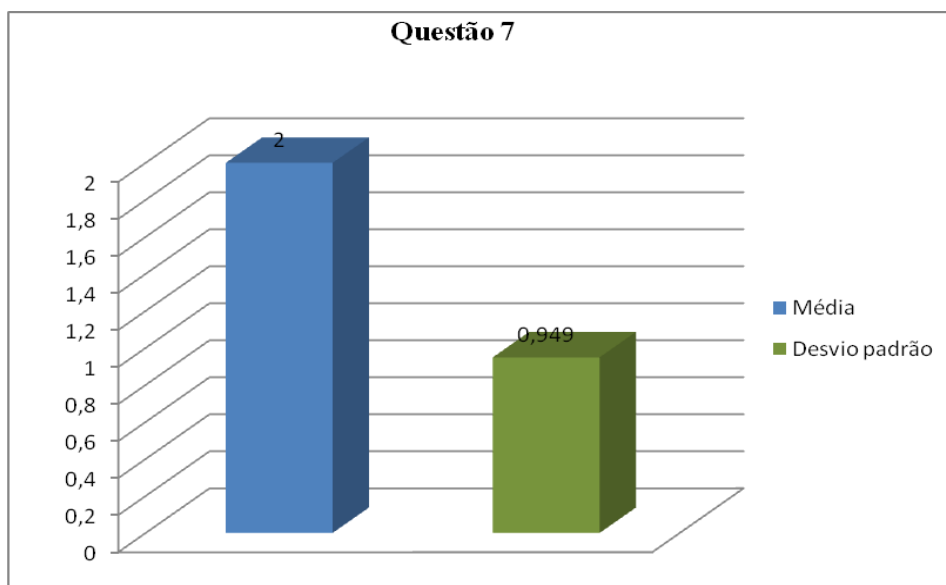
Gráfico 6: a AD deverá ser realizada apenas com servidores de estágio probatório.



Fonte: Elaboração própria, 2015.

Conforme questão sete, a grande maioria dos respondentes não considera que a AD contribui somente para a identificação dos problemas e falhas dos avaliados. Segundo dado das respostas obtidas percebeu-se que a AD contribui como um todo, e não apenas em relação aos problemas e falhas. Obteve Média 2 e desvio padrão de 0,94. Segue gráfico 7:

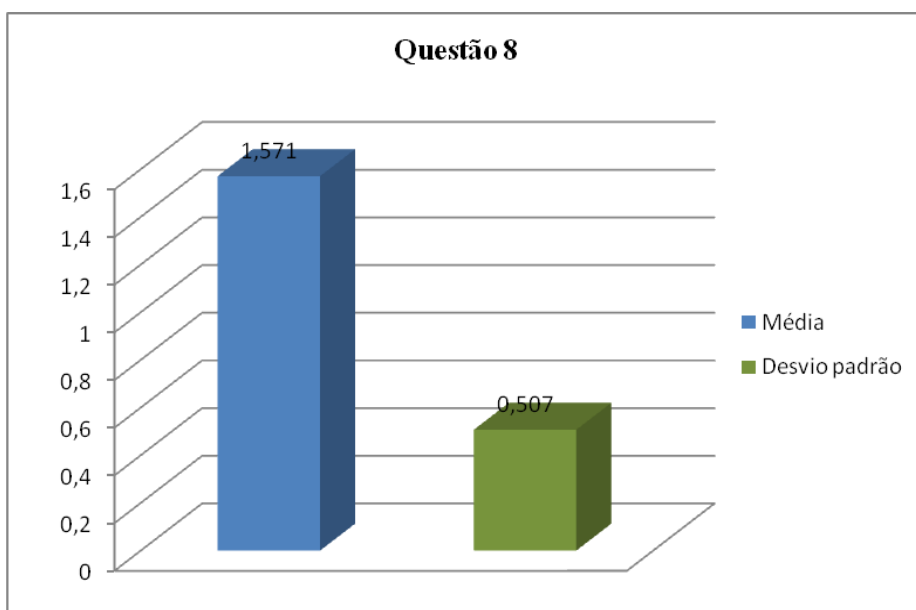
Gráfico 7: A AD contribui apenas, para a identificação de problemas e falhas dos avaliados.



Fonte: Elaboração própria, 2015.

Como foi mencionado anteriormente, todos os funcionários devem ser avaliados. Sendo assim, não apenas servidores de estágio probatório, nem somente os funcionários terceirizados, ambos precisam ser avaliados de igual modo pelos avaliadores. Sendo assim, os sujeitos da pesquisa discordaram totalmente. Obteve-se Média 1,57 e desvio padrão de 0,50. Para eles, é importante sim que todos participem da Avaliação, não só os funcionários terceirizados, mas todos que fazem parte daquele ambiente de trabalho.

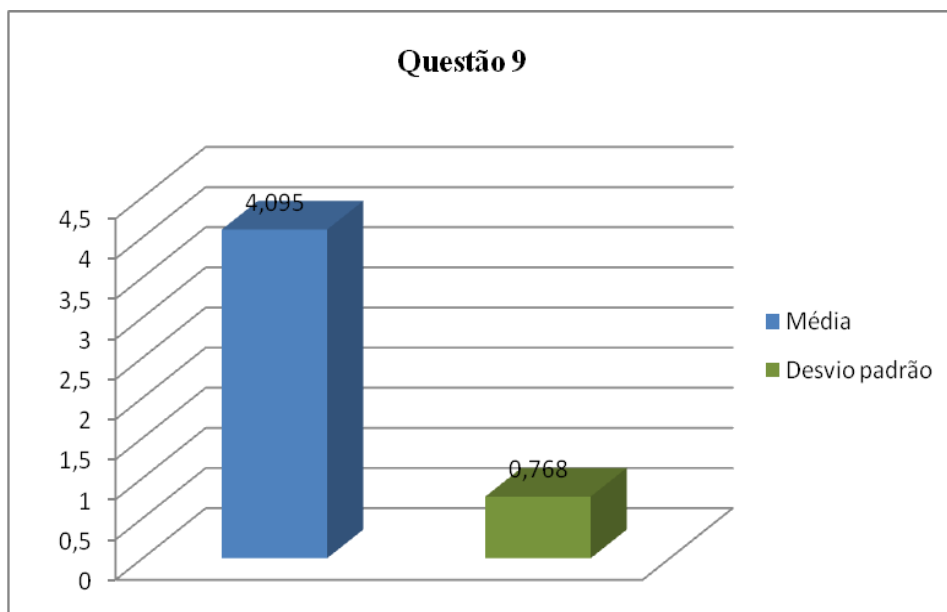
Gráfico 8: A AD deverá ser realizada apenas com funcionários terceirizados.



Fonte: Elaboração própria, 2015.

Com relação à concordância sobre a importância da AD para o processo decisório dos administradores, na questão 9, obteve-se média 4,0 e desvio padrão de 0,76. O sistema de avaliação de desempenho é imprescindível para tomada de decisões, pois conduz o gestor a realizar uma gestão mais competente e estratégica.

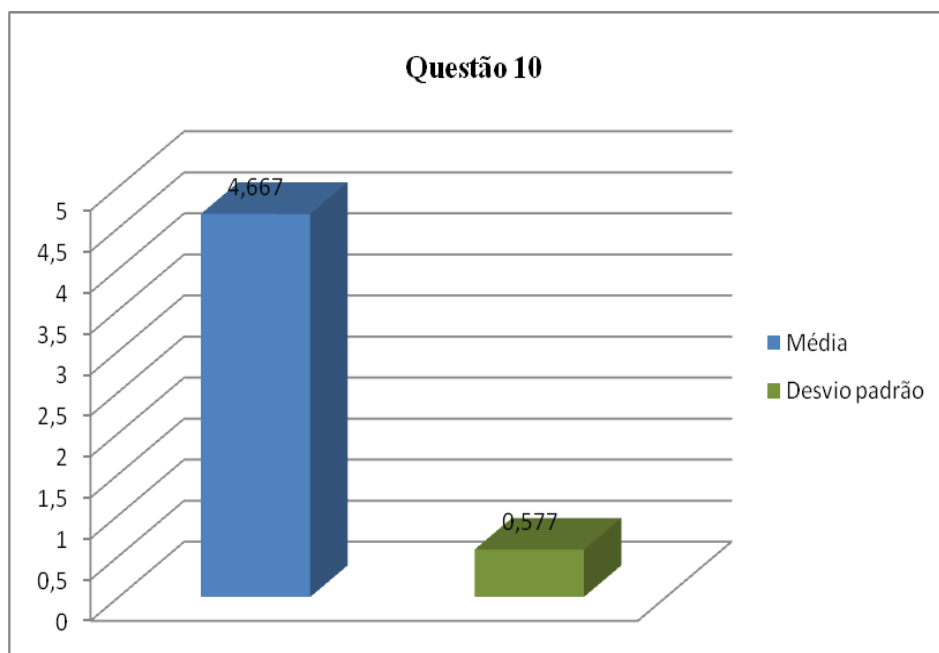
Gráfico 9: O sistema de AD será importante para o processo decisório dos administradores.



Fonte: Elaboração própria, 2015.

Na questão 10, questionou-se se os mais diversos níveis de cargos hierárquicos devem ser avaliados. Como resultado, obteve-se a média 4,6 e desvio padrão de 0,57, onde a maioria concorda que todos os funcionários devem ser avaliados, independente do cargo e/ou função exercida no órgão. Mais uma vez, corrobora-se a ideia de Tachizawa (2006) e Gil (2011), quando discutem a importância de se avaliar cada pessoa dentro da organização. Segue gráfico 10:

Gráfico 10: Todos deverão ser avaliados no Tribunal de Justiça.

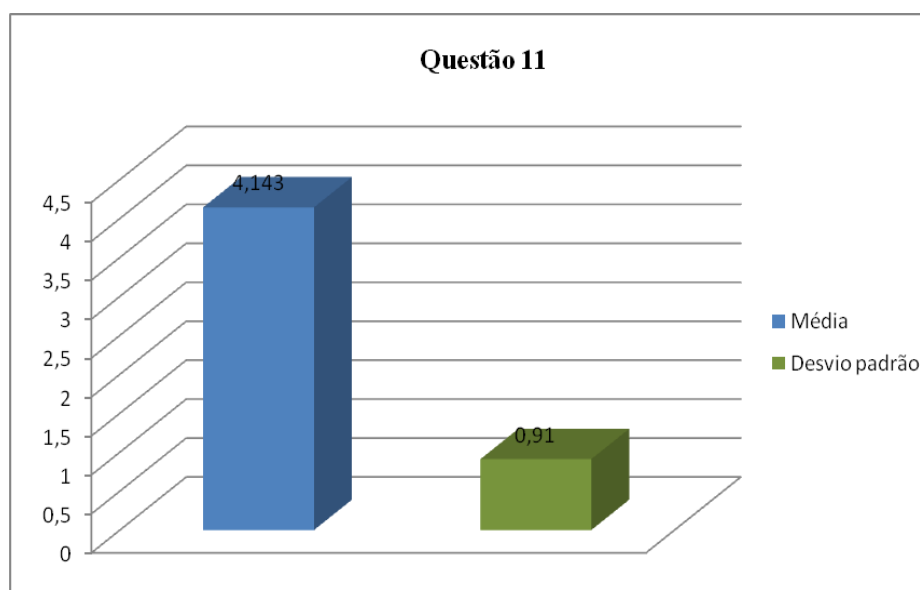


Fonte: Elaboração própria, 2015.

Mencionando-se as questões 6, 8 e 10, em relação a essa discussão, foi possível verificar a concordância dos entrevistados, no que se refere ao fato de todos terem de ser avaliados. Logo, percebeu-se que magistrados, servidores, funcionários contratados, devem ser avaliados, apesar de terem níveis e cargos diferentes, todos, sem exceção, deve ser avaliado.

Entrando em discussão na questão 11, Segundo GIL (2011), um dos fatores relevantes da avaliação de desempenho é obter subsídio para remuneração e promoção dos empregados. No entanto, não apenas isso, mas também obter subsídio para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos.

Segundo resultados obtidos da pesquisa, percebeu-se que os respondentes consideram a AD como um instrumento para servir de subsídio a promoção de servidores. Obteve-se média de 4,1 e desvio padrão de 0,91. Conforme observa-se no gráfico 11:

Gráfico 11: A AD como instrumento de subsídio à promoção dos servidores.

Fonte: Elaboração própria, 2015.

Retomando as análises das questões, de modo geral, percebe-se que os servidores apresentam uma boa base no que diz respeito ao conhecimento da Avaliação de Desempenho. Boa parte enxerga a AD como importante instrumento de crescimento e melhoria para a organização. Conforme os dados obtidos através dos questionários aplicados, verifica-se que, embora não haja, de fato, uma avaliação de desempenho de funcionários no Tribunal de Justiça da Paraíba, eles, os servidores, têm conhecimento e compreendem bem a função da AD tanto para o setor público quanto para o privado.

A seguir é apresentado o quadro com a síntese da 1ª parte da análise.

Quadro 2: Síntese da 1ª parte da análise

1ª parte: Análise sobre a opinião e expectativas dos servidores em relação à AD	
Questão 1 A avaliação de desempenho é um processo que deve ocorrer nas organizações privadas.	Média: 3,667 Desvio padrão: 1,317
Questão 2 Avaliar desempenhos contribui para o autoconhecimento da instituição, no momento em que leva em consideração seus objetivos estratégicos, de forma a definir seus pontos fortes e fracos.	Média: 4,524 Desvio padrão: 0,512

<p>Questão 3</p> <p>Nas organizações públicas, as avaliações de desempenho devem estar dirigidas para as competências individuais.</p>	<p>Média: 3,524</p> <p>Desvio padrão: 1,078</p>
<p>Questão 4</p> <p>A avaliação de desempenho é um processo que deve ocorrer nas organizações públicas.</p>	<p>Média: 4,143</p> <p>Desvio padrão: 1,153</p>
<p>Questão 5</p> <p>Nas organizações públicas, as avaliações de desempenho devem objetivar a aferição das metas e objetivos traçados.</p>	<p>Média: 3,905</p> <p>Desvio padrão: 0,889</p>
<p>Questão 6</p> <p>A avaliação de desempenho, no Tribunal de Justiça, deverá contemplar somente os servidores em estágio probatório.</p>	<p>Média: 1,952</p> <p>Desvio padrão: 1,024</p>
<p>Questão 7</p> <p>Avaliar desempenhos contribui, somente, para a identificação dos problemas e falhas dos avaliados.</p>	<p>Média: 2</p> <p>Desvio padrão: 0,949</p>
<p>Questão 8</p> <p>A avaliação de desempenho, no Tribunal de Justiça, deverá ser realizada apenas com funcionários terceirizados.</p>	<p>Média: 1,571</p> <p>Desvio padrão: 0,507</p>
<p>Questão 9</p> <p>No Tribunal de Justiça, um sistema de avaliação de desempenho será importante para o processo decisório dos administradores.</p>	<p>Média: 4,095</p> <p>Desvio padrão: 0,768</p>
<p>Questão 10</p> <p>Magistrados, servidores, funcionários contratados – todos – deverão ser avaliados no Tribunal de Justiça.</p>	<p>Média: 4,667</p> <p>Desvio padrão: 0,577</p>
<p>Questão 11</p> <p>No Tribunal de Justiça, a avaliação de desempenho poderá ser um instrumento para servir de subsídio à promoção dos servidores.</p>	<p>Média: 4,143</p> <p>Desvio padrão: 0,91</p>

Como já foi citado anteriormente, para sistematização e categorização dos dados obtidos através das respostas dos servidores, priorizou-se uma escala de 5 a 1, respectivamente, concordo totalmente, concordo, nem concordo e nem discordo, discordo e discordo totalmente, ou seja, quanto maior é a média, maior concordância e quanto menor média maior a discordância, quanto maior o desvio padrão menos homogêneo e quanto menor o desvio, mais homogeneidade nas respostas.

O quadro 2 traz um panorama de todos os gráficos dessa 1ª parte da análise, contemplando as categorias utilizadas para análise neste trabalho. De modo geral, percebe-se que os servidores demonstram ter conhecimento acerca da avaliação de desempenho, desde o setor privado até o público, o qual trabalham. Para eles a avaliação deve sim ocorrer no setor público, pois esta representa pontos positivos, e fazem com que se verifique problemas na organização, facilitando, assim, ajustes.

Foi questionado à respeito da AD na empresa privada, embora o tema do trabalho estar voltado para o setor público, buscou-se saber se os servidores têm conhecimento da importância da avaliação no órgão privado, pois a avaliação de desempenho é fundamental tanto na empresa pública quanto na privada.

Foi possível identificar também que os sujeitos entrevistados, compreendem a importância de todos participarem da AD, terceirizados, magistrados, servidores, dentre outros. Deste modo, para que a medição de competência, capacidade, e melhoria nos resultados obtidos, seja de modo eficiente e eficaz, faz-se necessário que todos, sem exceção, participem da avaliação.

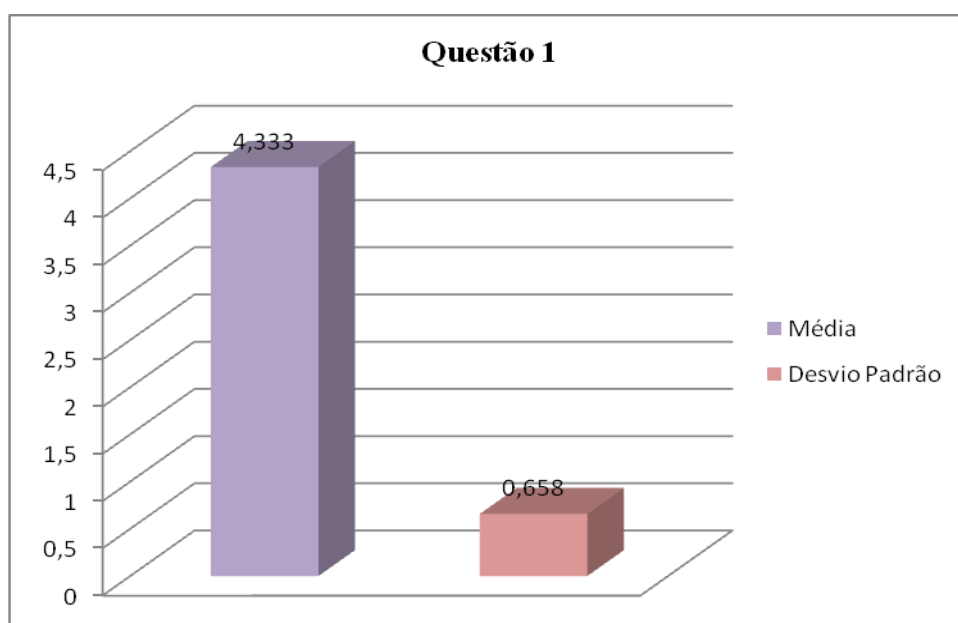
4.2 Análise das expectativas dos servidores em relação à implantação de um sistema de gestão de desempenho

Conforme discutido no item anterior, pôde-se observar as opiniões dos servidores no que diz respeito à AD. A partir de agora são apresentados os resultados sobre as expectativas dos servidores em relação à implantação de um sistema de gestão de desempenho, tendo em vista que não há ainda, de fato, um processo contínuo de avaliação no Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba, locus investigativo do presente trabalho.

Essa segunda parte do questionário é composta de 8 questões de múltipla escolha, onde os gráficos foram gerados através dos dados coletados, semelhante à primeira parte deste trabalho. Assim, parte-se para análise dos resultados.

Quando questionados sobre a implantação de um sistema de gestão de desempenho, os resultados mostram que a maioria dos servidores considera fundamental a opinião e expectativas de todos os envolvidos na implantação de um sistema de gestão de desempenho. Para a questão 1 da segunda parte, obteve-se média 4,3 e esta obteve desvio padrão 0,65, apresentando homogeneidade nas respostas. Segue gráfico 1:

Gráfico 1: Ser observada a opinião de todos os envolvidos na implantação da AD



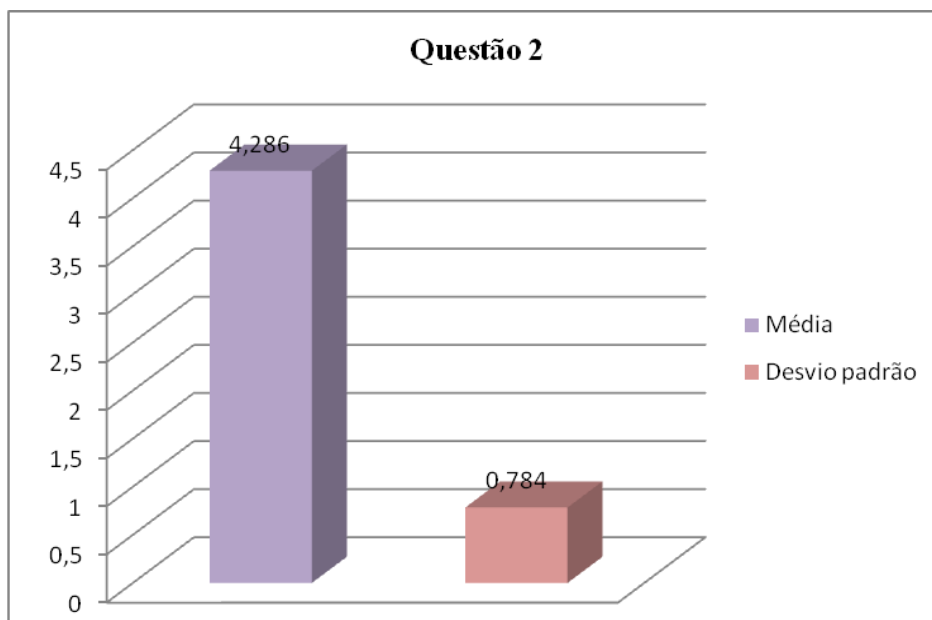
Fonte: Elaboração própria, 2015.

Através dos resultados obtidos, Percebe-se que “uma metodologia de avaliação de desempenho deve necessariamente ser embasada em critérios objetivos elaborados conjuntamente por todos os envolvidos neste processo (gestores, avaliadores e avaliados), favorecendo assim o comprometimento deles para a consecução dos objetivos organizacionais”. (JULIANO 2008, p. 177). O ideal é conscientizar e capacitar todos aqueles que estão interagindo no meio profissional no processo de AD. Isso é de grande relevância para se alcançar os objetivos da AD e, conseqüentemente, o sucesso da implantação.

Pelos resultados mostrados no gráfico 2, quando questionados sobre o modo como a AD deveria ser realizada a AD com os servidores e funcionários do TJ, boa parte dos sujeitos da pesquisa acredita que a melhor maneira seja a de forma gradual e com treinamento prévio

dos avaliadores, para que tudo ocorra de modo eficiente e eficaz. Segundo resultados, obteve-se média 4,2 e desvio padrão 0,78. Segue gráfico 2:

Gráfico 2: A AD deve ser realizada com treinamento prévio dos avaliadores

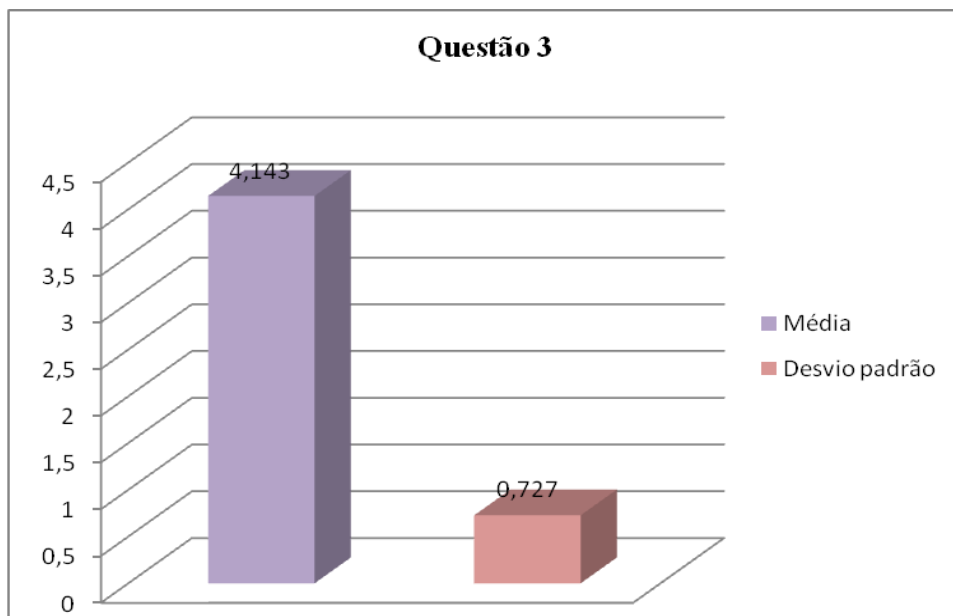


Fonte: Elaboração própria, 2015.

Como foi mencionado na questão anterior, é essencial que haja conscientização e capacitação de todos os envolvidos. Sendo assim, pôde-se perceber que para a implantação de um sistema de gestão de desempenho, é preciso que sejam pessoas capacitadas, treinadas, qualificadas e que tenham conhecimento da empresa de um modo geral, que esteja interado todos os envolvidos nessa implantação da AD. Dessa forma, o processo avaliativo se tornará mais seguro, pois os avaliadores terão embasamento e serão inteirados no ambiente ao qual estarão aplicando a AD.

Em relação à questão 3, os servidores também foram unânimes, concordando que deve ser levado em consideração o estudo das práticas das avaliações de outras empresas. Diante dos resultados, obteve-se média 4,1 e desvio padrão 0,72. Segue gráfico 3:

Gráfico 3: Deve-se levar em consideração o estudo das avaliações de outras organizações na implantação da AD.

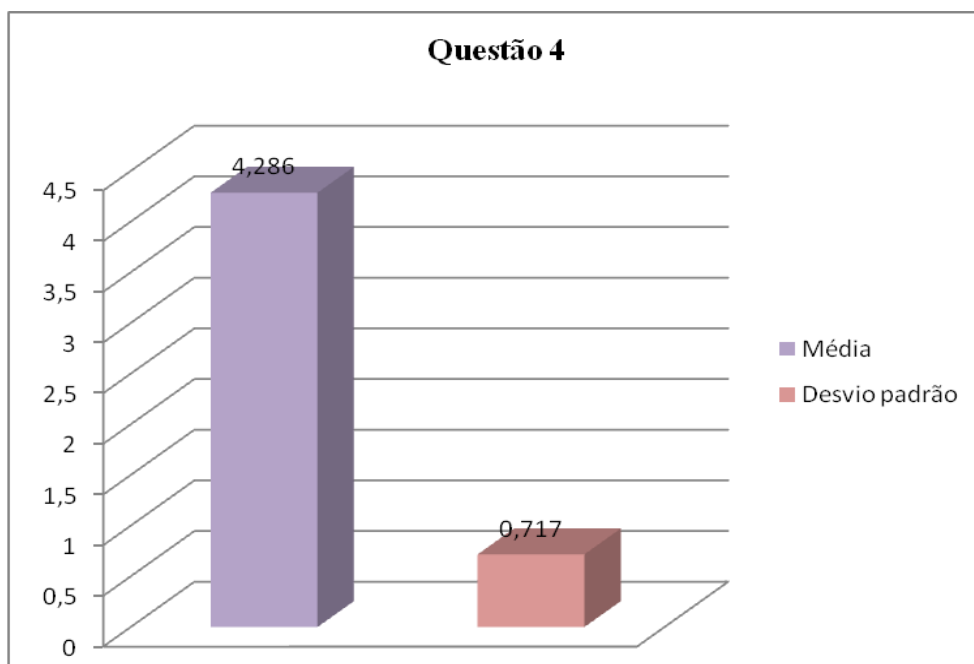


Fonte: Elaboração própria, 2015.

Diante desses resultados obtidos na questão 3, pode-se dizer que para a implantação de um sistema de gestão de desempenho é necessário levar em consideração o estudo das práticas de avaliações por outras empresas, pois será possível comparar resultados obtidos, e/ou até mesmo poder utilizar o modelo de implantação de um sistema de gestão de desempenho que foi bem sucedido por aquela outra organização. Também será possível identificar possíveis erros e deslizes aplicados em avaliações anteriores de outras empresas.

Como mostra o gráfico 4, a maioria dos respondentes concorda que se deve minimizar os processos de entrave na realização da implantação da AD, ou seja, conscientizar os funcionários de que a AD é fundamental para medir suas capacidades, corrigir erros, controlar atividades, dentre outros. Os responsáveis pela AD devem realizar o processo avaliativo de maneira clara e simples, e que seja explicado aos trabalhadores antes de ser aplicado, pois estes, sendo informados e conscientizados, sofrerão menos impactos na implantação da AD. Segundo os resultados obtidos no gráfico 4, obteve-se média 4,2 e desvio padrão 0,71. Segue gráfico 4.

Gráfico 4: Minimizar os processos de entrave a sua realização.

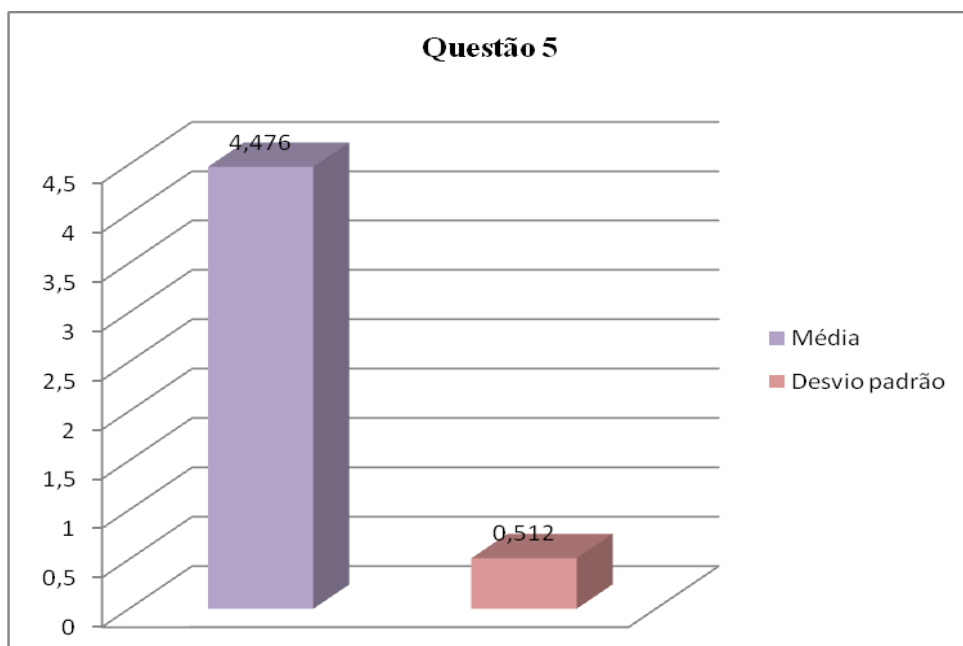


Fonte: Elaboração própria, 2015.

É fundamental que um sistema de avaliação de desempenho tenha avaliadores preparados, funcionários conscientes e bem informado, em outras palavras, para que não haja problemas nos processos de entrave na realização desse sistema de avaliação de desempenho, “os avaliadores devem compreender o contexto gerencial e político em que as avaliações se desenvolvem e os solicitantes usuários devem obter um bom nível de conhecimento sobre as avaliações”. SANTOS (2004, p. 42). Para que isso ocorra de modo eficaz, é interessante que os envolvidos (avaliadores), *a priori*, sejam integrados ao corpo dos servidores e funcionários e conheçam bem o lócus a ser aplicada e implantada a avaliação. Fazendo assim adequações e ajustes necessários para que a avaliação atenda ao perfil dos avaliados.

Segundo gráfico 5, os respondentes, concordaram totalmente que o sistema da avaliação de desempenho deve ser claro e preciso conforme normas e métodos aplicados. Obteve-se média 4,4 e desvio padrão 0,5. Segue gráfico 5:

Gráfico 5: A AD deve conter definições claras e precisas de suas normas e dos métodos empregados.

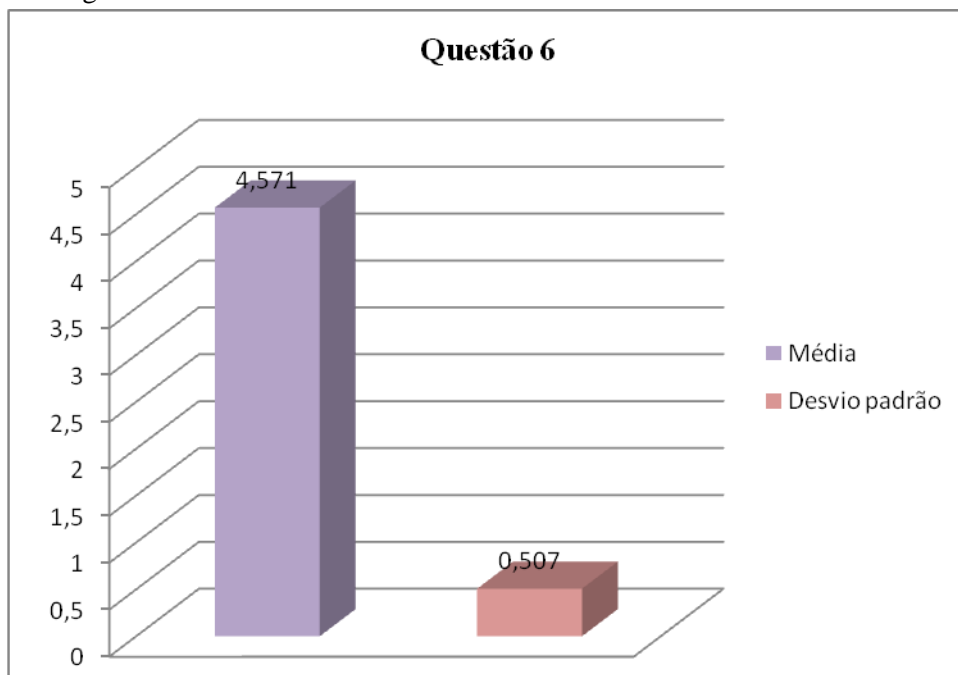


Fonte: Elaboração própria, 2015.

Em relação a questão 5, é relevante para a empresa obter um sistema de AD tecnicamente organizado, a fim de evitar problemas como, por exemplo, a avaliação ser realizada de modo superficial, do gerente em relação ao empregado GIL (2011). Para que isso não ocorra, é fundamental que o sistema de avaliação de desempenho tenha definições claras e precisas de suas normas e dos métodos empregados. Assim, é necessário que as organizações façam a AD com eficiência e eficácia e não somente para constar que existe uma avaliação. Em outras palavras diria-se que as avaliações devem ser bem elaboradas e devem trazer *feedback* aos funcionários, e também, conforme à análise anterior, que a AD seja aplicada de acordo com o perfil da empresa.

Na questão 6, há concordância total dos servidores no que se diz respeito de ter como referência indicadores de desempenho de acordo com o planejamento estratégico. Obteve-se média 4,5 e desvio padrão 0,5. Segue gráfico 6:

Gráfico 6: Ter como referência indicadores de desempenho de acordo com o planejamento estratégico.



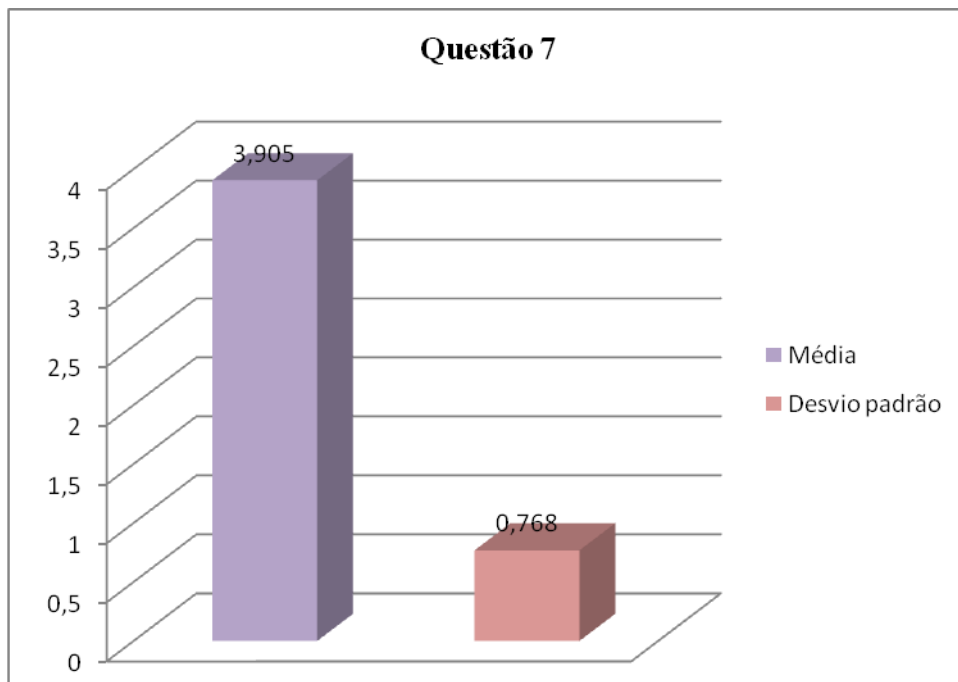
Fonte: Elaboração própria, 2015.

Para atrelar os indicadores de desempenho com as finalidades essenciais de uma organização se faz necessário implantar o planejamento estratégico, pois através dele a “organização identifica a especificidade de sua missão, consequentemente a segmentação dessa missão em objetivos estratégicos e a alocação de responsabilidades pelos cumprimentos de metas preestabelecidas”. SILVA (2004, p. 42). Sendo assim, será possível obter bons resultados, cumprir metas e alcançar objetivos esperados pela organização.

Contudo, pode-se dizer que não é somente ter como referência indicadores de desempenho de acordo com o planejamento estratégico, mas precisa-se ter conhecimentos e compreender a relevância da implantação de um sistema de gestão de desempenho e o processo da AD, pois, segundo Cavalcanti (2014, p. 63) “Compreender a importância da Avaliação de Desempenho, bem como saber executá-la no meio gerencial é um passo essencial para concretizar as mudanças ou manter os caminhos trilhados pela organização futuramente”. Lembrando sempre que a AD não só é um instrumento de medição, mas de mapeamento para se traçar estratégias de mudanças e focalizar metas para cumprimento dos objetivos da empresa.

Segundo resultados obtidos da pesquisa, pode ser observado no gráfico 7, que a maioria concorda que o sistema de desempenho deve basear-se em critérios de resultados para servir de retroalimentação ao processo decisório. Obteve-se média 3,9 e desvio padrão 0,76.

Gráfico 7: A AD deve basear-se em critérios de resultados para servir de retroalimentação ao processo decisório.



Fonte: Elaboração própria, 2015.

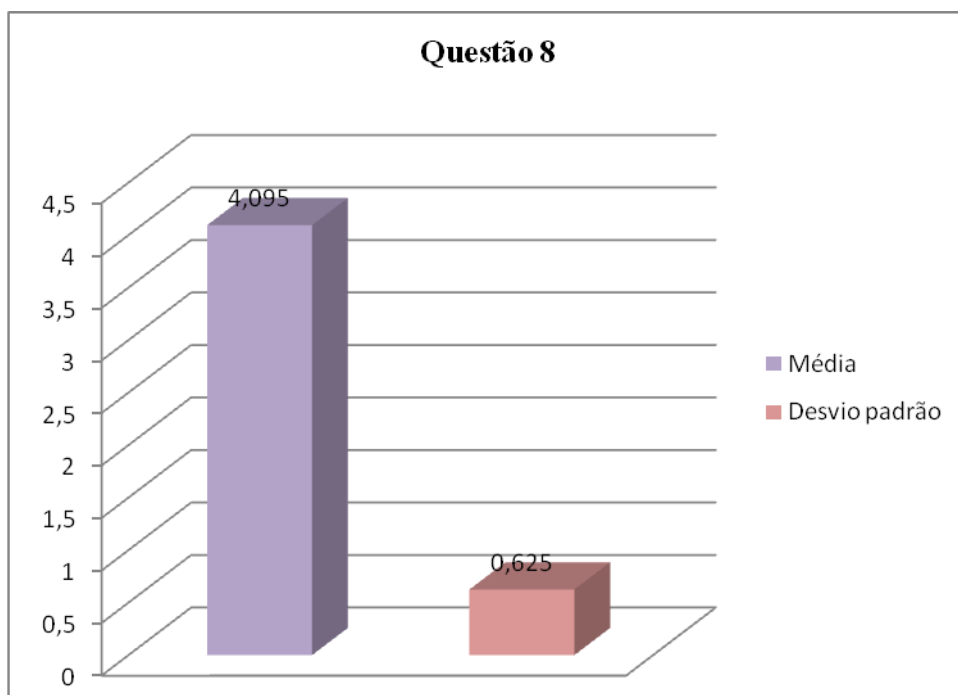
Conforme Juliano (2008), a avaliação de desempenho é um processo fundamentado em critérios objetivos com o intuito de acompanhar se os funcionários estão alcançando suas metas e quanto eles cooperam para a consecução dos resultados da empresa em que trabalham.

Como já foi mencionado na questão 1, um método de “AD deve ser embasada em critérios objetivos elaborados conjuntamente por todos os envolvidos neste processo, favorecendo assim o comprometimento deles para a consecução dos objetivos organizacionais”. (JULIANO 2008, p. 177). Em outras palavras, o sistema de AD pode utilizar os resultados obtidos para servir de *feedback* para a tomada de decisões dos administradores.

E ainda em relação a basear-se em critérios de resultados, Silva (2004) aponta que a habilidade de uma empresa em observar e mensurar resultados configura-se como algo essencial para a qualidade e, conseqüentemente, para o sucesso da gestão de qualquer instituição, seja ela pública ou privada.

Conforme resultados do gráfico 8, os servidores concordam que um sistema de avaliação de desempenho deve fornecer informações necessárias a outros processos de gestão de pessoas. Obteve-se média 4,0 e desvio padrão 0,62.

Gráfico 8: A AD deve fornecer informações necessárias a outros processos de gestão de pessoas.



Fonte: Elaboração própria, 2015.

Como já foi estudado no referencial teórico, sabe-se que a avaliação de desempenho, parte do setor de recursos humanos para os demais setores. A AD deve repassar e fornecer informações precisas a outros processos de gestão de pessoas, ou seja, a avaliação de desempenho serve como base para os demais processos de recursos humanos, como por exemplo, treinamento e desenvolvimento dos funcionários, “pois é medida em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento”. (DALMAU e BENETTI 2009 p.09).

Ressalta-se que a AD fornece informações a outros processos de gestão de pessoas para que também tenha o controle dos resultados obtidos e também tomar decisões na empresa. Para Dalmau e Benetti (2009) a área de Recursos Humanos tem o seu objetivo central que é de gerir pessoas para que estas se desenvolvam, e consequentemente desenvolvam a empresa.

Deste modo, para melhoria no trabalho no setor público, tanto das atividades e competências dos empregados e quanto da própria empresa, faz-se necessário a implantação da AD, bem como seu acompanhamento e replanejamento ao longo do tempo, para que esta se adeque ao perfil da empresa gerida.

Conforme os dados obtidos através dos dados coletados, isso está claro para os servidores e funcionários questionados, pois a maioria concordou que é importante o processo de implantação e execução da AD.

O setor público embora seja limitado/restrito em relação à avaliação de desempenho, faz-se necessário a implantação da AD para que se tenha melhoria no trabalho do setor público, tanto das atividades e competências dos trabalhadores e quanto da própria organização, pois a avaliação permite identificar pontos fortes e fracos tanto do funcionário quanto da empresa.

Sabe-se, segundos dados da constituição, que toda organização pública pode e deve ser avaliada, conforme afirma o artigo 37 da Constituição Federal brasileira. Isso permite traçar metas para se garantir a qualidade do serviço público, conforme essa lei.

Portanto, constatou-se através dos dados obtidos em pesquisa no Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba, a AD, ainda não se faz presente de fato. Ou seja, não é um processo implantado e constante. Entretanto, em pesquisas no site do Tribunal, pôde-se verificar que há um projeto de implantação da AD nesse local, datado com início em janeiro de 2015. O referido documento pode ser visualizado em <http://www.tjpb.jus.br/wp-content/uploads/2014/12/105.2014.pdf>.

A seguir é apresentado o quadro com a síntese da 2ª parte da análise.

Quadro 3: Síntese da 2ª parte da análise

2ª parte: Análise das expectativas dos servidores em relação à implantação de um sistema de gestão de desempenho	
Questão 1 Ser observada a opinião e as expectativas de todos os envolvidos.	Média: 4,333 Desvio padrão: 0,658
Questão 2 Ser realizada gradualmente e com treinamento prévio dos avaliadores.	Média: 4,286 Desvio padrão: 0,784
Questão 3 Ser levado em consideração o estudo das práticas de avaliações utilizadas por outras organizações.	Média: 4,143 Desvio padrão: 0,727

Questão 4 Procurar, inicialmente, minimizar os processos de entrave a sua realização.	Média: 4,286 Desvio padrão: 0,717
Questão 5 Conter definições claras e precisas de suas normas e dos métodos empregados.	Média: 4,476 Desvio padrão: 0,512
Questão 6 Ter como referência indicadores de desempenho previamente estabelecidos de acordo com o planejamento estratégico.	Média: 4,571 Desvio padrão: 0,507
Questão 7 Basear-se em critérios de resultados para também servir de retroalimentação ao processo decisório.	Média: 3,905 Desvio padrão: 0,768
Questão 8 Fornecer informações necessárias a outros processos de gestão de pessoas.	Média: 4,095 Desvio padrão: 0,625

Fonte: Elaboração própria, 2015.

O quadro 3 traz um panorama de todos os gráficos dessa 2ª parte da análise, onde os gráficos foram gerados através dos dados coletados, semelhante à primeira parte da análise. Em relação à opinião e expectativas dos servidores sobre a implantação de um sistema de gestão de desempenho, a maioria dos servidores e funcionários questionados concordou que é importante a implantação e execução da AD. Sendo assim, pôde-se perceber que para a implantação de um sistema de gestão de desempenho, é preciso que sejam pessoas capacitadas, treinadas, qualificadas e que tenham conhecimento da empresa de um modo geral, que esteja interado todos os envolvidos nessa implantação da AD. Dessa forma, a avaliação se tornará mais segura, pois os avaliadores terão embasamento e serão inteirados no ambiente ao qual estarão aplicando a AD.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a opinião dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba em relação à avaliação de desempenho no setor de trabalho e também as expectativas sobre a implantação de um sistema de gestão de desempenho. Foram analisados 33 questionários fechados com 19 questões, respondidos pelos servidores, em seu ambiente de trabalho.

Em resposta à questão de pesquisa do presente trabalho, de modo geral, segundo os resultados da pesquisa, pôde-se perceber que no Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba não há, de fato, uma avaliação de desempenho dos servidores. No entanto, de acordo com informações do site desse órgão público, foi visto que há projeto para a implantação da avaliação formal de desempenho funcional, datada a partir de janeiro de 2015. Os formulários de avaliação de desempenho funcional, segundo dados do site, ficarão disponíveis na intranet do Tribunal de Justiça.

Entretanto, percebe-se que embora a AD esteja sendo implantada, esta torna-se restrita, pois volta-se apenas para servidores que completarem o biênio, no período que foi determinado pelo ato da presidência. Ou seja, esta é uma avaliação que nem todos os que trabalham no Tribunal são contemplados. Isso acaba por restringir a medição das suas capacidades, competências, limitando, assim, melhorias na organização. De acordo com as teorias estudadas ao longo das discussões, é fundamental que todos participem da avaliação de desempenho.

Conforme os resultados dos dados obtidos na pesquisa, a maioria dos respondentes foi unânime concordando que a AD é um importante instrumento de crescimento e melhoria para o funcionário e para a organização, ou seja, os servidores têm conhecimento e compreendem bem a função da AD tanto para o setor público quanto para o privado.

De acordo com informações de servidores que responderam o questionário, alguns deles que trabalham há alguns anos, relataram que nunca foi feita nenhuma avaliação de desempenho com os funcionários desse órgão. Essas foram informações complementares dadas por servidores dos Recursos humanos.

Em relação à opinião e expectativas dos servidores sobre a implantação de um sistema de gestão de desempenho, também houve unanimidade. A maioria dos servidores e funcionários questionados concordou que é importante a implantação e execução da AD. Sendo assim, pôde-se perceber que para a implantação de um sistema de gestão de

desempenho, é preciso que sejam pessoas capacitadas, treinadas, qualificadas e que tenham conhecimento da empresa de um modo geral, que esteja interado todos os envolvidos nessa implantação da AD. Dessa forma, a avaliação se tornará mais segura, pois os avaliadores terão embasamento e serão inteirados no ambiente ao qual estarão aplicando a AD.

Assim, para melhoria no trabalho no setor público, tanto das atividades e competências dos empregados e quanto da própria empresa, faz-se necessário a implantação da AD como um todo, sempre levando em consideração que a avaliação de desempenho é relevante, pois, por meio dela é possível medir a capacidade dos funcionários, corrigir erros, avaliar os resultados obtidos, acompanhar o desenvolvimento, saber se os objetivos da empresa estão sendo atingidos e até mesmo encontrar soluções adequadas para os problemas da organização do setor. Embora a AD ainda seja limitada no setor público, ela é fundamental tanto na empresa pública quanto na privada.

A limitação encontrada nesse estudo foi o fato de a pesquisa ser realizada em um curto período de tempo e por isso a aplicação de questionários se reduziu a um número pequeno de respondentes.

E como sugestões para pesquisas futuras, propõem-se realizar pesquisa abrangendo todos os setores do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba e analisar a avaliação de desempenho no Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba, implantado a partir de janeiro de 2015.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Simone de; MARÇAL, Rui Francisco Martins; KOVALESKI, João Luiz. **Metodologias para a Avaliação de Desempenho Organizacional**. Florianópolis, SC, Brasil, 2004. Disponível em: <http://www.administracaovirtual.com/financas/downloads/apostilas/2/BSC_2.pdf> acesso em 20 de maio de 2014.
- BESSA, Tavares Juliana. **A Avaliação de Desempenho no Setor Público: o processo de avaliação de desempenho no setor público e seus desafios atuais**. Vila Velha- ES, 2011. Disponível em: <http://www.esab.edu.br/arquivos/monografias/monografia_julianabessa.pdf> acesso em 30 de julho de 2014.
- BIULCHI, Adão Felipe; PAULI, Jandir. **A avaliação de Desempenho No Serviço Público: a experiência do instituto nacional do seguro social na implantação da gratificação de avaliação de desempenho do seguro social- GDASS**, 2012. Disponível em: <http://link.periodicos.capes.gov.br/sfxlcl41?ctx_ver=Z39.88> acesso em 1 de junho de 2014.
- CAVALCANTI, Juliana Ferreira. **A Subjetividade Como Parte Da Avaliação De Desempenho: um estudo de caso na pró- reitoria de gestão de pessoas da universidade federal da paraíba**, 2014.
- DALMAU, Marcos Baptista Lopes; BENETTI, Kelly Cristina. **Avaliação de Desempenho**. Curitiba – PR: IESDE Brasil S.A, 2009. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=0IbUeVTPbswC&printsec=frontcover&dq=avalia%C3%A7%C3%A3o+de+desempenho&hl=pt-BR&sa=X&ei=rUygU9bBB-XN8wGm6IHIDQ&ved=0CDMQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false>> acesso em 17 de junho de 2014.
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3ª Ed. São Paulo, Atlas, 1991
- GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas S.A, 1994.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. Ed. São Paulo, Atlas, 2011.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª Ed. São Paulo, Atlas, 2012.
- GRESSLER, Lori Alice. **Introdução a Pesquisa: projetos e relatórios**. 2ª edição. São Paulo: Loyola, 2004. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=XHnajiTNIcLIC&pg=PA49&dq=tipos+de+pesquisa&hl=pt-BR&sa=X&ei=kLu6U7GEIujIsASsvIHODQ&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=tipos%20de%20pesquisa&f=false>> acesso em 07 de julho de 2014.

- GRILLO, Antonio Nicolló. **A avaliação de Desempenho: a experiência brasileira na administração pública**, 1982. Disponível em:
<http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=920> acesso em 14 de julho de 2014.
- JULIANO, Márcio de Cássio. **Aspectos Conceituais de Avaliação de Desempenho**. São Paulo: editora Anhanguera Educacional S.A, 2008. Disponível em
<<http://sare.anhanguera.com/index.php/anudo/article/view/677/519>> acesso em 15 de maio de 2014.
- LOTTA, Gabriela Sphangero. **Avaliação de Desempenho na Área Pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos**. São Paulo: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n2/v1n2a12>> acesso em 25 de maio de 2014.
- LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho**. 1ª edição 1992, São Paulo: Atlas S.A - 1995, 3ª tiragem 1995.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação dos dados**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MONDLANE, Augusto José. **A avaliação de desempenho comentada por um grupo de estudantes que integram o mestrado profissional em administração da UNIMEP: um estudo preliminar**. Disponível em:
<<http://www.unimep.br/phpg/mostraacademica/anais/4mostra/pdfs/564.pdf>> Acesso em 8 de maio de 2014.
- MORESI, Eduardo. **Metodologia da pesquisa**. Brasília- DF, 2003. Disponível em:
<http://ftp.unisc.br/porta1/upload/com_arquivo/1370886616.pdf> acesso em 03 de agosto de 2014.
- PEREIRA, Gênesis Miguel; LUCENA Wenner Gláucio Lopes. **Modelos de Avaliação de Desempenho no Setor Público: aplicação na UFPB**. 2013. Disponível em
<<http://veredas.favip.edu.br/ojs/index.php/veredas1/article/view/160/140>> acesso em 09 de dezembro de 2014.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**, 3ª Ed, São Paulo, Atlas, 2010.
- SANTOS, Maria Luiza de Almeida. **A Avaliação de Desempenho na Gestão Pública e seu Emprego no Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2004.

Disponível em: <http://www.tjrj.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=5523dc6a-da7e-4c9d-be82-273feb0c70c6&groupId=10136> acesso em 07 de outubro de 2014.

SANTOS, Heriana Robaina; VIEIRA, Fernando de Oliveira. **O Papel da Avaliação de Desempenho na Administração Pública: o caso da secretaria municipal de planejamento e gestão de uma prefeitura fluminense**. 2008. Disponível em <www.uff.br/sta/textos/fv003.doc> acesso em 30 de julho de 2014.

SILVA, Ana Lúcia Dias Da. **Avaliação de Desempenho nas Organizações Públicas Brasileiras com Enfoque Especial no Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <http://www.tjrj.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=1589eaf8-75e0-4104-929c-6b5eb8ad6ac3&groupId=10136> acesso em 15 de maio de 2014.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Claudio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócio**. 5 ed. Rio de Janeiro, editora FGV, 2006.

TOMIO, Elenice; RAMOS, Paulo. **A avaliação de desempenho do servidor público**. [s.d]. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-17.pdf>> acesso em 29 de julho de 2014.

Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba. Disponível em <<http://www.tjpb.jus.br/institucional/missao/>> acesso em 26 de julho de 2014.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANEXO

QUESTIONÁRIO

Prezado servidor (a),

Esta pesquisa, intitulada *Avaliação de Desempenho no setor público: um estudo de caso no Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba* está sendo desenvolvida por Kátia Monteiro da Silva, graduanda em Administração na Universidade Federal da Paraíba, sob orientação do prof. Dr. Carlos Eduardo Cavalcante.

Este questionário visa identificar o posicionamento e as expectativas dos servidores do Tribunal de Justiça em relação à avaliação de desempenho. Assim, procurar-se-á definir a sua importância, bem como área de sua aplicação, objetivando a conclusão do estudo realizado.

Solicitamos a sua colaboração nesta pesquisa, no sentido de responder ao questionário, bem como sua autorização para utilizar essas informações como dados de pesquisa e apresentar resultados desse estudo em eventos científicos, caso seja necessário.

Esclarecemos, ainda, que sua participação para o desenvolvimento desta pesquisa é voluntária, e, portanto, o caro servidor (a) não é obrigado a fornecer informações e/ou colaborar com a pesquisa.

Assinale apenas uma resposta:

1ª PARTE:

1- A avaliação de desempenho é um processo que deve ocorrer nas organizações privadas.

- ☐ concordo totalmente
- ☐ concordo
- ☐ nem concordo, nem discordo
- ☐ discordo
- ☐ discordo totalmente

2 – Avaliar desempenhos contribui para o autoconhecimento da instituição, no momento em que leva em consideração seus objetivos estratégicos, de forma a definir seus pontos fortes e fracos.

- ☐ concordo totalmente
- ☐ concordo
- ☐ nem concordo, nem discordo
- ☐ discordo
- ☐ discordo totalmente

3 – Nas organizações públicas, as avaliações de desempenho devem estar dirigidas para as competências individuais.

- ☐ concordo totalmente
- ☐ concordo
- ☐ nem concordo, nem discordo
- ☐ discordo
- ☐ discordo totalmente

4 – A avaliação de desempenho é um processo que deve ocorrer nas organizações públicas.

- ☐ concordo totalmente
- ☐ concordo
- ☐ nem concordo, nem discordo
- ☐ discordo
- ☐ discordo totalmente

5- Nas organizações públicas, as avaliações de desempenho devem objetivar a aferição das metas e objetivos traçados.

- ☐ concordo totalmente
- ☐ concordo
- ☐ nem concordo, nem discordo
- ☐ discordo
- ☐ discordo totalmente

6- A avaliação de desempenho, no Tribunal de Justiça, deverá contemplar somente os servidores em estágio probatório.

- ☐ concordo totalmente
- ☐ concordo
- ☐ nem concordo, nem discordo
- ☐ discordo
- ☐ discordo totalmente

7- Avaliar desempenhos contribui, somente, para a identificação dos problemas e falhas dos avaliados.

- ☐ concordo totalmente
- ☐ concordo
- ☐ nem concordo, nem discordo
- ☐ discordo
- ☐ discordo totalmente

8 – A avaliação de desempenho, no Tribunal de Justiça, deverá ser realizada apenas com funcionários terceirizados.

- ☐ concordo totalmente
- ☐ concordo
- ☐ nem concordo, nem discordo
- ☐ discordo
- ☐ discordo totalmente

9- No Tribunal de Justiça, um sistema de avaliação de desempenho será importante para o processo decisório dos administradores.

- ☐ concordo totalmente
- ☐ concordo
- ☐ nem concordo, nem discordo
- ☐ discordo
- ☐ discordo totalmente

10- Magistrados, servidores, funcionários contratados – todos – deverão ser avaliados no Tribunal de Justiça.

- ☐ concordo totalmente
- ☐ concordo
- ☐ nem concordo, nem discordo
- ☐ discordo
- ☐ discordo totalmente

11 – No Tribunal de Justiça, a avaliação de desempenho poderá ser um instrumento para servir de subsídio à promoção dos servidores.

- ☐ concordo totalmente
- ☐ concordo
- ☐ nem concordo, nem discordo
- ☐ discordo
- ☐ discordo totalmente

2ª PARTE:

Para a implantação de um sistema de gestão de desempenho deverá:

1- Ser observada a opinião e as expectativas de todos os envolvidos.

- ☐)concordo totalmente
- ☐)concordo
- ☐)nem concordo, nem discordo
- ☐)discordo
- ☐)discordo totalmente

2 – ser realizada gradualmente e com treinamento prévio dos avaliadores

- ☐)concordo totalmente
- ☐)concordo
- ☐)nem concordo, nem discordo
- ☐)discordo
- ☐)discordo totalmente

3 – ser levado em consideração o estudo das práticas de avaliações utilizadas por outras organizações.

- ☐)concordo totalmente
- ☐)concordo
- ☐)nem concordo, nem discordo
- ☐)discordo
- ☐)discordo totalmente

Um sistema de avaliação de desempenho deve:

4- procurar, inicialmente, minimizar os processos de entrave a sua realização;

- ☐)concordo totalmente
- ☐)concordo
- ☐)nem concordo, nem discordo
- ☐)discordo
- ☐)discordo totalmente

5- conter definições claras e precisas de suas normas e dos métodos empregados:

- ☐)concordo totalmente
- ☐)concordo
- ☐)nem concordo, nem discordo
- ☐)discordo
- ☐)discordo totalmente

6- ter como referência indicadores de desempenho previamente estabelecidos de acordo com o planejamento estratégico;

- ☐ concordo totalmente
- ☐ concordo
- ☐ nem concordo, nem discordo
- ☐ discordo
- ☐ discordo totalmente

7- basear-se em critérios de resultados para também servir de retroalimentação ao processo decisório;

- ☐ concordo totalmente
- ☐ concordo
- ☐ nem concordo, nem discordo
- ☐ discordo
- ☐ discordo totalmente

8- fornecer informações necessárias a outros processos de gestão de pessoas:

- ☐ concordo totalmente
- ☐ concordo
- ☐ nem concordo, nem discordo
- ☐ discordo
- ☐ discordo totalmente

Obrigada Pela Sua Colaboração!